



Instituto Superior
de Ciências Sociais e Políticas
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA

O Significado do Trabalho

A relação do Chamamento com a Moldagem do
Trabalho, a Perceção de Liderança, e a Intenção de
Turnover

Autor: Tiago Seixas Esteves

Orientador: Professor Doutor Luís Miguel Pereira Lopes

Tese de Doutoramento em Ciências Sociais
na Especialidade de Comportamento Organizacional

Lisboa
2017

VALORIZAMOS PESSOAS



Instituto Superior
de Ciências Sociais e Políticas
UNIVERSIDADE DE LISBOA

O Significado do Trabalho: A relação do Chamamento com a Moldagem do Trabalho, a Perceção de Liderança, e a Intenção de *Turnover*

Tese especialmente elaborada para a obtenção do grau de Doutor em Ciências
Sociais na especialidade de Comportamento Organizacional

Nome do Autor: Tiago Seixas Esteves

Nome do Orientador: Professor Doutor Luís Miguel Pereira Lopes

Júri

Presidente:

Doutor Hermano Duarte de Almeida e Carmo, Professor Catedrático e membro do Conselho Científico do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa

Vogais:

Doutor Pedro Miguel Miranda Neves, Professor Associado
Nova School of Business & Economics da Universidade Nova de Lisboa;

Doutor Aristides Isidoro Ferreira, Professor Auxiliar
ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa;

Doutora Neuza Manuel Pereira Ribeiro Marcelino, Professora Adjunta
Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria;

Doutora Ana Paula de Jesus Harfouche, Professora Auxiliar Convidada
Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa;

Doutor Luís Miguel Pereira Lopes, Professor Associado
Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, orientador;

Doutor José Luís Rocha Pereira do Nascimento, Professor Auxiliar Convidado
Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa;

Lisboa
2017

VALORIZAMOS PESSOAS

WWW.ISCSP.ULISBOA.PT

Tese para obtenção do grau de Doutor em Ciências Sociais, na Especialidade de Comportamento Organizacional, apresentada perante o Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa.

Se alguém tivesse visto as nossas caras durante a viagem de Auschwitz para Salzburgo com os cumes a cintilar ao pôr-do-sol, nunca teria acreditado que essas eram as caras de homens que tinham abandonado toda a esperança de viver e conhecer de novo a liberdade. Apesar disso – ou talvez por causa disso – ficávamos deslumbrados com a beleza da natureza.

Viktor Frankl – O Homem em busca de um sentido

Resumo

Procurar por um significado no que acontece no ambiente que nos rodeia é inerente à natureza do ser humano. Neste trabalho, debruçamo-nos sob o mecanismo de busca por um significado no contexto laboral. Representando a sensação de chamamento no trabalho, por definição, o ponto de encontro com esse significado, analisaremos ao longo desta tese algumas variáveis com as quais o chamamento poderá estar direta ou indiretamente relacionado. Buscar-se-á compreender melhor de que forma a sensação de chamamento se relaciona com a percepção que os trabalhadores têm da liderança, com a moldagem que fazem das suas funções, e com a intenção de saída da organização.

Para se levar a cabo esta investigação, optou-se pela elaboração de uma análise quantitativa com recurso a questionário, que foi dividida em dois momentos de recolha distintos. No primeiro momento foram recolhidos dados de um grupo de 189 profissionais de saúde, constituído por enfermeiros e auxiliares de enfermagem. No segundo momento foram recolhidos dados de um grupo de 325 profissionais de saúde, sendo neste caso constituído exclusivamente por enfermeiros.

Como principais resultados, verificou-se a existência de uma forte relação entre a sensação de chamamento e o aumento das demandas laborais desafiantes. Apesar de tradicionalmente se assumir que a existência de um chamamento leva os trabalhadores a moldar o seu trabalho no sentido de o aproximar desse chamamento, os dados estatísticos resultantes da nossa análise parecem apontar no sentido inverso. Teoriza-se, por isso, em redor dessa possibilidade. Verificou-se ainda que as demandas laborais desafiantes estão, por sua vez, relacionadas com a percepção de um líder com um perfil capacitante. Por fim, verificou-se que a percepção de um líder com um perfil transacional ou transformacional está diretamente relacionada com a sensação de chamamento.

As principais implicações teóricas dos resultados são exploradas, sendo igualmente analisadas as suas eventuais implicações num contexto prático. Deixam-se, para terminar,

algumas sugestões de estudos futuros que poderão dar continuidade à linha de investigação que guiou este trabalho.

Abstract

Searching for a meaning in what happens around us is something inherent to the human being. In this thesis, we will focus on the mechanism around a *calling* related with work. As the *calling* represents, by definition, the finding of a meaning in the working context, we will analyze several variables with which it may be directly or indirectly related with. We will try to better understand in what way leadership perception, *turnover* intention and *job crafting* may be related with the sense of *calling*.

In order to drive this investigation, it was conducted a quantitative analysis through survey, divided in two distinct collection moments. In the first moment, data from a group of 189 healthcare professionals was collected, constituted by nurses and nursing assistants. In the second moment, data was collected from a group of 325 healthcare professionals, in this case exclusively constituted by nurses.

As main findings, the sense of *calling* was theorized as a consequent of the increase of challenging *job* demands. Although traditional assumption is that a sense of *calling* leads workers to craft their *jobs*, we theorize about the potential reverse path. It was also verified that the challenging *job* demands, on the other hand, are related with a leader perceived as empowering. Lastly, it was verified that the perception of a transactional or transformational leader is directly related with the sense of *calling*.

The main theoretical implications of these results are then explored, as well as the main implications for a practical approach. Several suggestions for future studies are then left, in order to allow the continuity of this study line of investigation.

Agradecimentos

Ao meu orientador, Prof. Miguel, pela forma capacitante e paralelamente transformacional de liderar, e por conseguir dessa forma extrair o melhor de mim;

Aos vários revisores anónimos, que tanto me ensinaram sem receberem sequer reconhecimento por esse esforço;

A todos os que participaram no estudo e que dispensaram um pouco do seu tempo para colaborar na investigação;

Às instituições que aceitaram colaborar nos estudos, pela dispensa do tempo dos seus funcionários em prol do desenvolvimento científico.

À Ana e ao Eduardo, pela ajuda na tradução das escalas, e por terem sido companheiros neste percurso.

À Linde, pelo apoio e compreensão no desenvolvimento deste projeto.

Ao Flu, pela energia positiva que me transmite.

Ao meu irmão, David, pela enorme ajuda na codificação dos dados e pela contribuição no desenvolvimento da minha personalidade.

Aos meus pais, pelo carinho e apoio desde sempre.

À minha esposa, Vanessa, pela força ao longo destes anos, e pelo incentivo no sentido de concluir este trabalho.

Índice Geral

1 - Introdução	1
1.1 – Estrutura da Tese	2
1.2 - O Chamamento.....	4
1.2.1 - A profissão como um trabalho, carreira ou chamamento	4
1.2.2 – O chamamento no contexto laboral.....	6
1.2.3 - Antecedentes do chamamento	7
1.3 - O <i>Job crafting</i>	7
1.3.1 - A face negativa do <i>job crafting</i>	8
1.3.2 - O modelo tetra dimensional de <i>job crafting</i>	10
1.3.3 - Oportunidades para moldar o trabalho	12
1.4 - A Intenção de <i>Turnover</i>	13
1.5 - A Liderança	16
1.5.1 - Tipos de liderança.....	17
1.6 – Relações entre Variáveis.....	20
1.6.1 – O <i>job crafting</i> e o chamamento.....	20
1.6.2 - O <i>job crafting</i> e a liderança	21

1.6.3 – O chamamento e a intenção de <i>Turnover</i>	22
1.6.4 - A liderança e o chamamento.....	23
1.7 – Justificação Metodológica	23
1.8 – Segmentação do Estudo em Artigos para Publicação	27
2 – <i>Crafting a Calling</i> : The Mediating Role of <i>Calling</i> between Challenging <i>Job</i> Demands and <i>Turnover</i> Intention.....	29
3 – Leading to <i>Crafting</i> : The Relation between Leadership Perception and Nurses’ <i>Job crafting</i>	50
4 – <i>Calling</i> for Leadership: The Relation between Leadership Perception and Workers’ <i>Calling</i>	72
5 – Discussão Geral e Conclusões	90
5.1 – Modelo de Relações entre as Variáveis.....	90
5.2 – Análise dos Principais Resultados	92
5.3 – Implicações, Limitações e Sugestões para Futuras Investigações.....	98
5.4 – Observações Finais.....	102
6 - Referências Bibliográficas.....	103
Anexos.....	122

Índice de Tabelas e Figuras

Tabela 1 – Bases teóricas dos tipos de liderança	17
Tabela 2 - Médias, desvios padrão, Alpha de Cronbach e correlações de Pearson para o estudo " <i>Crafting a Calling</i> "	41
Figura 1 – Representação do modelo para o estudo " <i>Crafting a Calling</i> ".	44
Tabela 3 - Sumário dos tipos de liderança para o estudo " <i>Leading to Crafting</i> "	53
Tabela 4 - Médias, desvios padrão, Alpha de Cronbach e correlações de Pearson para o estudo " <i>Leading to Crafting</i> "	63
Figura 2 - Representação do modelo para o estudo " <i>Leading to Crafting</i> ".	65
Tabela 5 - Médias, desvios padrão, Alpha de Cronbach e correlações de Pearson para o estudo " <i>Calling for Leadership</i> "	84
Figura 3 - Representação do modelo para o estudo " <i>Calling for Leadership</i> ".	85
Figura 4 – Modelo final de relações entre todas as variáveis em estudo.	91

Índice de Anexos

Anexo I – Questionário utilizado para a recolha dos dados nos quais se baseou o modelo geral em discussão	123
Anexo II – Requerimento para aplicação de estudo no Centro Hospitalar Barreiro Montijo	129
Anexo III – Requerimento para aplicação de estudo na Unidade Local de Saúde do Baixo Alentejo	131
Anexo IV – Autorização de aplicação de estudo na Unidade Local de Saúde do Baixo Alentejo	133
Anexo V – Matrizes de pesos de regressão estandardizados e não estandardizados, e matriz de variância para o estudo 1	134
Anexo VI – Efeitos de mediação entre o aumento das demandas laborais desafiantes e a intenção de <i>turnover</i>	136
Anexo VII – Matriz de pesos fatoriais para a escala de liderança	139
Anexo VIII – Matrizes de pesos de regressão estandardizados e não estandardizados, e matriz de variância para o estudo 2	140
Anexo IX – Matrizes de pesos de regressão estandardizados e não estandardizados, e matriz de variância para o estudo 3	144
Anexo X – Matrizes de pesos de regressão estandardizados e não estandardizados, e matriz de variância para o modelo global final	148

1 - Introdução

Procurar por um significado nas tarefas quotidianas e profissionais faz parte da natureza humana (Frankl, 1985). Isto não é apenas verdade em circunstâncias pessoais extremas, como as experienciadas por Frankl num campo de concentração Nazi durante o holocausto, mas também poderá acontecer no contexto profissional em que a maioria dos cidadãos se insere. Como é que os indivíduos se adaptam às organizações onde passam uma parte considerável das suas vidas? Como é que adaptam o seu trabalho para o aproximarem daquilo que consideram como sendo um local de trabalho com significado? Foi a falta de resposta a questões como estas que motivaram esta investigação. Esta tese procurará assim ajudar a compreender um pouco melhor o processo de busca por significado num contexto profissional.

Basearemos esta busca na sensação de chamamento dos indivíduos, por esta representar a ligação mais forte (Bellah, 1985), mais extrema (Dobrow, 2004), e mais profunda (Hall & Chandler, 2005) com a atribuição de um significado ao trabalho (Ciulla, 2011; Pratt & Ashforth, 2003; Wrzesniewski, 2003). Acreditamos que o aprofundamento do mecanismo de formação e funcionamento do chamamento no trabalho, definido por Wrzesniewski, McCauley, Rozin, e Schwartz (1997) como um sentimento de preenchimento pessoal e profissional que impulsiona os indivíduos a trabalhar pela realização de uma tarefa percebida como socialmente útil ou benéfica para outros além de si próprio, poderá assim ajudar a aproximar-nos da resposta a estas questões. Sabe-se hoje que o chamamento no contexto laboral tem um enorme potencial positivo tanto para os indivíduos como para as organizações, por ajudar a potenciar o melhor de cada pessoa, sem que a essa potenciação esteja associada uma maior propensão para o desenvolvimento dos custos associados ao trabalho. Um maior conhecimento da forma como este fator é estimulado, e a noção do seu impacto em fatores atualmente reconhecidos como negativos para o contexto organizacional, poderão ajudar a compreender o seu mecanismo envolvente.

Para melhor compreender o envolvimento do chamamento no trabalho, pretende-se testar uma rede de relações com variáveis que lhe sejam potencialmente antecedentes e potencialmente consequentes. Do lado dos antecedentes serão analisadas a percepção de liderança e a moldagem das tarefas laborais, ou *job crafting*. A forma como um indivíduo percebe o seu líder é um condicionante inequívoco de múltiplas atitudes organizacionais, e acredita-se que também poderá estar relacionada com a forma como a sensação de chamamento é desenvolvida. Da mesma forma, a moldagem do posto de trabalho poderá representar um passo na direção da adaptação a um cenário idealizado pelo trabalhador, e que o faça sentir mais próximo de um ambiente que lhe transmita significado. Enquanto consequente, optou-se pela intenção de saída da organização, ou intenção de *turnover*, por ser o derradeiro movimento no contexto organizacional. Acreditamos que a percepção de um chamamento poderá levar o indivíduo a rever e a refrear o seu desejo de abandonar a organização, pelo qual a análise desta variável se revelará expectavelmente como um teste decisivo à validade prática desse chamamento.

1.1 – Estrutura da Tese

Com o capítulo introdutório deste trabalho pretende-se apresentar uma visão global da estratégia por detrás da elaboração do mesmo, não só em termos teóricos mas também metodológicos. Nos próximos capítulos, começar-se-á por apresentar três estudos onde as diversas hipóteses que servirão de estrutura ao trabalho são levantadas, justificadas e testadas.

No primeiro estudo será analisada a relação triangular entre o *job crafting*, o chamamento e a intenção de *turnover*. Será levantada a hipótese de, ao contrário do que a literatura tem vindo a defender, serem algumas dimensões do *job crafting* a ter uma influência potencial no chamamento e não o caminho inverso. Será ainda analisada a influência do chamamento enquanto mediador de uma relação negativa entre o *job crafting* e a intenção de *turnover*.

O segundo estudo tratará a relação entre a liderança e o *job crafting*. Para o fazer, decompor-se-ão ambos os constructos nas suas dimensões constituintes, e procurar-se-ão relacionamentos teóricos entre os tipos de liderança que mais próximos poderão estar de estimular cada uma das dimensões do *job crafting*.

No terceiro estudo buscar-se-á por uma relação entre o chamamento dos trabalhadores e a sua perceção de liderança. Procurar-se-á compreender neste estudo que tipos de liderança percebidos pelos trabalhadores poderão ter uma relação mais forte com a sensação de chamamento.

Será depois efetuada uma discussão alargada dos principais resultados obtidos, e das potenciais implicações teóricas e práticas que desses resultados poderão advir. Serão analisados os resultados de cada um dos três estudos, com uma especial incidência crítica sob as relações diretas e indiretas com o chamamento. Será ainda apresentado um modelo global que visará a consolidação da tese como um bloco, ao invés de uma simples soma de três partes. As ideias principais deste trabalho serão finalmente reunidas, e as principais implicações teóricas e práticas serão apresentadas.

De uma forma geral, tentaremos ao longo do trabalho procurar uma melhor compreensão da forma como a perceção de liderança, o *job crafting* e a intenção de *turnover* se relacionam com o chamamento. Assim, foi definido o seguinte problema de investigação:

Será que o chamamento dos trabalhadores se relaciona com a perceção de liderança, o job crafting, e a intenção de turnover?

1.2 - O Chamamento

O conceito de chamamento (do Inglês *calling*) teve origem na teologia, e foi durante séculos entendido como uma chamada de Deus para o desempenho de uma vocação. As primeiras referências a um chamamento remontam ao século X, aludindo ao sentimento que conduzia os monges que dedicavam uma vida inteira à religiosidade e ao trabalho num mosteiro (Hardy, 1990). Foi no entanto Martinho Lutero, no século XVI, que deu o primeiro passo para que o chamamento deixasse de ter uma associação tão vinculada à religiosidade. Martinho Lutero considerou que o chamamento teria um significado que superava a dedicação religiosa, e que poderia ser encontrado nas mais simples tarefas mundanas, como ser um bom pai, um bom filho, ou um bom professor (Hardy, 1990). Esta noção foi transmitida durante os séculos XVI e XVII pelos reformadores protestantes, que consideravam que qualquer tarefa ou ocupação profissional poderia conter um significado espiritual (Hunter, Dik, & Banning, 2010). Apesar desta existência histórica do conceito de chamamento, foi há relativamente pouco tempo que este começou a ser analisado no domínio das ciências sociais. A passagem do epicentro deste constructo da vocação religiosa para a motivação interna alcançou notoriedade após a publicação do trabalho de Bellah (1985). Este autor admitiu que o contexto laboral poderia ser encarado como um trabalho, uma carreira ou um chamamento. Hansen (1996) deu também um contributo no sentido de se separar o chamamento da religiosidade, ao indicar que a religião não seria suficiente nem sequer necessária para que alguém sentisse um chamamento. Novak (1996) chega a defender que a perceção de um chamamento por parte de um ateu pode ser igual ou mesmo superior à sentida por um indivíduo profundamente religioso.

1.2.1 - A profissão como um trabalho, carreira ou chamamento

De acordo com Bellah (1985), alguém que considerasse a sua profissão como um trabalho teria como único interesse a subsistência financeira, não existindo na relação profissional qualquer motivação para além da económica. O trabalho representa neste caso

um simples meio para alcançar recursos materiais. Estes recursos são, por sua vez, utilizados frequentemente para passar tempo afastado deste mesmo trabalho.

Os indivíduos que encarassem a sua profissão com um objetivo de carreira iriam um pouco para além da subsistência monetária de curto prazo, desenvolvendo esforços que os pudessem levar a progredir nas suas carreiras profissionais e a atingir uma posição mais confortável num contexto laboral futuro. Além do conforto material, os indivíduos focados numa carreira buscam outro tipo de objetivos, como sendo a maximização do *status* social, do poder, e do prestígio no contexto laboral (Bellah, 1985).

Haveria ainda uma terceira forma de inter-relação com o contexto profissional: a visão do trabalho como um chamamento. Nesta, a motivação principal estaria desprendida de qualquer raiz materialista ou de ambição. Na visão do trabalho como um chamamento, os indivíduos seriam conduzidos por uma motivação interna e uma sensação de estarem a contribuir para um bem maior ao desenvolverem determinada atividade profissional. Quando um profissional de saúde salva alguém, mas apenas porque é esse o seu trabalho, não estamos perante um chamamento. Contrariamente, este chamamento poderá existir vindo, por exemplo, de um varredor de ruas. Se este exercer a sua atividade com um intrínseco sentimento de ajudar o mundo a ser um local mais limpo, ajudando os outros em redor de si por trazer higiene ao ambiente, estaríamos perante alguém que sentiria um chamamento para essa tarefa. Alguém que sinta um chamamento percebe a sua profissão como uma parte integrante da sua vida, não se vendo a desenvolver outra atividade além daquela (Bellah, 1985).

O trabalho de Wrzesniewski, McCauley, Rozin, e Schwartz (1997), inspirado pela análise de Bellah (1985), vem fortalecer cientificamente esta visão do chamamento. Estes autores desenvolveram e validaram uma escala que permitiu começar a analisar o constructo de uma forma quantitativa. Permitiu também validar a ideia de Martinho Lutero, que apontava o chamamento como algo não exclusivo de um contexto religioso. As diversas análises e estudos que se fizeram posteriormente permitiram inferir que a perceção de um

chamamento poderia ser encontrada em todas as profissões e contextos, incluindo as mais inesperadas ou menos óbvias a uma primeira análise. Contam-se como exemplo os chamamentos encontrados entre tratadores de animais (Bunderson & Thompson, 2009), bibliotecários, profissionais de saúde, analistas, assistentes administrativos (Wrzesniewski et al., 1997), estudantes (Duffy, Manuel, Borges, & Bott, 2011), músicos (Dobrow, 2013), entre muitos outros.

1.2.2 – O chamamento no contexto laboral

Apesar de o estudo em termos académicos do chamamento associado ao contexto laboral ser relativamente recente, sabe-se que a materialização deste conceito pode trazer benefícios concretos para os trabalhadores e para as organizações que estes representam. Os trabalhadores que se movem por um chamamento apresentam menores níveis de absentismo do que os restantes, maiores níveis de satisfação laboral (Duffy, Dik, & Steger, 2011; Peterson, Park, Hall, & Seligman, 2009; Wrzesniewski et al., 1997), maior empenhamento na carreira profissional, maior empenhamento organizacional (Duffy, Dik, et al., 2011), percebem um maior sentido de dever organizacional, e reconhecem um maior significado ao seu trabalho (Bunderson & Thompson, 2009). E apesar de a progressão profissional não ser uma prioridade para os indivíduos que sentem um chamamento, parece existir um benefício paralelo para as suas carreiras suportado neste sentimento. Foi verificada uma tendência acima da média nos indivíduos com um chamamento para progredirem internamente nas organizações onde se inseriam (Wrzesniewski et al., 1997), provavelmente resultante da combinação de alguns dos fatores acima descritos relacionados com o empenho individual ao trabalho.

Sabe-se que a partir de determinado nível económico, onde as necessidades básicas deixam de ser uma preocupação, a perceção de bem-estar não evolui de forma diretamente proporcional à recompensa financeira (Wrzesniewski, 2003). O chamamento poderá ter, segundo Wrzesniewski (2003), um papel fundamental na recuperação dessa perceção de bem-estar, por oferecer uma fonte alternativa de significado e motivação ao contexto laboral.

1.2.3 - Antecedentes do chamamento

A percepção de um chamamento não respondido tem sido relacionada com o desenvolvimento de estratégias de adaptação ao posto de trabalho (Wrzesniewski & Dutton, 2001). A necessidade inerente ao preenchimento do chamamento levaria, de acordo com esta abordagem teórica, os indivíduos a fazerem alterações ao seu trabalho para se aproximarem de um ambiente que considerassem como sendo o seu ideal laboral (Berg, Grant, & Johnson, 2010). Apesar de se ter assumido durante séculos que o chamamento era uma característica espontânea e inata (Hardy, 1990), sabe-se atualmente que tal não corresponde à realidade. O ataque terrorista de 11 de Setembro, por exemplo, esteve na origem do desenvolvimento de múltiplos chamamentos por indivíduos que estiveram direta ou indiretamente envolvidos neste acontecimento (Wrzesniewski, 2002). Esta radical alteração de perspetiva relativamente ao que é a busca por um chamamento exemplifica como por vezes é necessário apenas um acontecimento marcante ou de especial relevo – positivo ou negativo – para desencadear o processo. O chamamento pode ser antecedido por características como o desenvolvimento vocacional (Duffy, Manuel, et al., 2011), o crescimento pessoal (Bott & Duffy, 2015), a procura por um significado para a vida, e a clarividência vocacional (Duffy, Douglass, Autin, & Allan, 2014). Este desenvolvimento teórico é especialmente pertinente por contrariar o ponto de partida para a análise feita por Wrzesniewski e Dutton (2001) à moldagem do posto de trabalho, ou *job crafting*. A partida do pressuposto que o chamamento seria uma característica inata, e que as eventuais moldagens ao trabalho teriam por objetivo aproximar o indivíduo do seu chamamento, condicionou a literatura que trata o tema do *job crafting* durante vários anos, tendo inclusive ficado alguns pontos importantes por analisar e clarificar no que diz respeito à relação entre estas variáveis.

1.3 - O Job crafting

O *job crafting* representa a customização que um indivíduo faz ao seu trabalho de forma a alterar determinadas tarefas ou formas de interação com os outros no contexto

laboral. Isto poderá significar, por exemplo, a alteração de um procedimento repetitivo de forma a simplificá-lo, ou a modificação da cadeia de comunicações para evitar interagir com alguém. Este conceito foi definido por Wrzesniewski e Dutton (2001) como a adaptação física e cognitiva que um indivíduo faz ao seu posto de trabalho de forma a torná-lo o mais próximo possível do seu ideal laboral, tornando assim o trabalho numa experiência positiva e com significado. Isto implica que as tarefas e as relações interpessoais vivenciadas possam ser reajustadas da forma que se mostrar mais conveniente para o indivíduo (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2008), se as funções desempenhadas não forem de encontro às suas necessidades e/ou características laborais (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Esta adaptação é geralmente feita pelo trabalhador de forma independente, sem ser dado disso conhecimento ao seu supervisor (Tims, Bakker, & Derks, 2012), e leva algum tempo para se instalar (Berg et al., 2008). Sabe-se que o *job crafting* poderá trazer diversos benefícios para a organização, estando associado a um aumento na motivação, na satisfação, e na produtividade do trabalhador (P. Lyons, 2008; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Permite também uma maior sensação de controlo sobre as tarefas desenvolvidas e a perceção do trabalho como um reflexo individual, tendo ainda o potencial de trazer inovação para o seio da organização (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

1.3.1 - A face negativa do *job crafting*

Apesar dos benefícios inequívocos que o *job crafting* pode trazer para as organizações, existem também potenciais consequências negativas que deverão ser tidas em consideração (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Estes resultados menos positivos poderão surgir, por exemplo, se a moldagem desenvolvida pelo trabalhador para fazer algo que apreciava não for de encontro aos planos estratégicos da organização onde se insere. Nestes casos, o *job crafting* poderá significar perdas em termos de tempo não rentabilizado em tarefas que sejam consideradas importantes do ponto de vista estratégico ou, em casos mais extremos, o trabalhador poderá mesmo apresentar uma atividade contraproducente que choque diretamente com os interesses globais da organização (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Além

dos resultados menos bons para a organização, o *job crafting* poderá ser também prejudicial para o indivíduo, já que este pode ver os seus níveis de *stress* laboral aumentados caso tenha de se sobrecarregar para conseguir complementar as exigências da organização com tarefas extra que o aproximem do seu ideal laboral (Berg et al., 2008). Tims e Bakker (2010) deram um passo em direção à divisão destes dois polos do constructo ao proporem a utilização do modelo de demandas e recursos laborais (do Inglês *Job Demands-Resources* ou JD-R) (Bakker & Demerouti, 2007) para aprofundar a contextualização do *job crafting*. De acordo com a teoria de demandas e recursos laborais, um indivíduo implementa alterações ao seu posto de trabalho com o objetivo de promover o equilíbrio entre as demandas e os recursos que o rodeiam, e as suas necessidades e características pessoais. Considera-se assim que este poderá alterar o seu posto de trabalho aumentando o nível de recursos laborais que tem à disposição, diminuindo as demandas laborais causadoras de dificuldades, ou aumentando as demandas laborais que considere como desafiantes. A separação do *job crafting* em dimensões vem contribuir de forma categórica para se conseguir analisar com maior detalhe o que está na origem das suas diferentes características, permitindo assim a aproximação à intervenção prática.

A partir do estudo ao modelo JD-R, tem-se associado tradicionalmente a vertente dos recursos como altamente positiva para o trabalhador. Simultaneamente, a vertente das demandas é geralmente associada ao custo psicológico e/ou fisiológico do trabalho (Bakker & Demerouti, 2007). Uma análise conduzida por Van den Broeck, De Cuyper, De Witte, e Vansteenkiste (2010) vem contribuir decisivamente para a alteração dessa perspetiva. Analisando de forma mais detalhada as demandas laborais, os autores concluem que, tal como se esperava, as demandas causadoras de dificuldades provocam um aumento da exaustão e uma diminuição no vigor. No entanto, e de forma algo inesperada, verificou-se que as demandas desafiantes não estão associadas à exaustão laboral, permanecendo ainda assim associadas a um aumento do vigor. Apesar de ser necessário despende de energia para ultrapassar os desafios laborais, estes parecem tornar-se num estímulo para os trabalhadores, o que dificulta a instalação do sentimento de exaustão (Van den Broeck et al., 2010).

1.3.2 - O modelo tetra dimensional de *job crafting*

Tims et al. (2012) deram seguimento à análise do *job crafting* baseado no modelo de demandas e recursos laborais, e dividiram-no em quatro dimensões. Segundo estes autores, o *job crafting* poderia manifestar-se através do (a) aumento dos recursos laborais estruturais, do (b) aumento dos recursos laborais sociais, do (c) aumento das demandas laborais desafiantes, e da (d) diminuição de demandas laborais desagradáveis. As ações contextualizadas nas duas primeiras dimensões consistiriam nos esforços desenvolvidos para aumentar a quantidade de recursos disponíveis, enquanto as duas últimas dimensões se baseavam na adaptação do trabalho às demandas laborais.

Aumento dos recursos laborais estruturais. Esta dimensão do modelo está relacionada com o autodesenvolvimento profissional dos trabalhadores e com os esforços que possam ser por eles desenvolvidos no sentido de caminharem nessa direção. Baseia-se nos esforços individuais para a aprendizagem de novas competências e para o desenvolvimento de novas relações profissionais (Tims et al., 2012). Uma ação que poderia representar esta dimensão poderia ser, por exemplo, o ingresso espontâneo de um trabalhador numa formação de idiomas promovida pela instituição, de forma a facilitar os contactos profissionais desenvolvidos com outros países. Esta dimensão do *job crafting* está relacionada com um impacto potencial muito positivo para as organizações, visto que poderá promover um aumento do inter-relacionamento com o trabalho (Bakker, Tims, & Derks, 2012; Tims et al., 2012), um aumento da empregabilidade, do desempenho profissional (Tims et al., 2012), da satisfação laboral, da facilidade de aprendizagem e do crescimento pessoal (Tims, Bakker, & Derks, 2014b), colaborando simultaneamente para a diminuição do sentimento de *burnout* (Tims, Bakker, & Derks, 2013).

Aumento dos recursos laborais sociais. O aumento dos recursos laborais sociais tem uma importante vertente relacional, estando associada ao desenvolvimento de laços com colegas de trabalho e chefias. Poderão incluir-se nesta dimensão os esforços desenvolvidos pelo indivíduo para obter feedback relativamente à sua performance laboral. Incluem-se

também a busca por uma relação de mentoria e/ou de inspiração por parte de um superior hierárquico (Tims et al., 2012). Quando um trabalhador pergunta ao seu chefe se na opinião dele o seu desempenho em determinada tarefa vai de encontro às expectativas, está a buscar aumentar os recursos laborais sociais. Esta dimensão do *job crafting* está positivamente relacionada com o aumento da empregabilidade, do desempenho (Tims et al., 2012), e da satisfação laboral (Tims et al., 2013).

Aumento dos recursos laborais desafiantes. Esta dimensão do *job crafting* está associada à busca proativa de desafios no contexto do trabalho, e a todos os comportamentos a tal associados. Os trabalhadores que pretendem aumentar os seus recursos laborais desafiantes têm apenas por base a sua motivação intrínseca, não sentindo necessidade de serem financeiramente compensados pelo desenvolvimento de esforços extra. Um exemplo de ação representativa desta dimensão poderia ser o pedido por parte de um trabalhador para integrar uma equipa que seria encarregue de implementar um novo processo na organização, fazendo horas extra para desenvolver esse trabalho, e não pedindo nem procurando qualquer compensação materialista relativamente ao esforço desenvolvido. Esta dimensão do *job crafting* está associada a um aumento na empregabilidade e no desempenho (Tims et al., 2012), e a um decréscimo na propensão para o *burnout* (Tims et al., 2013). Conforme indicado anteriormente, as demandas laborais desafiantes estão também relacionadas com um aumento do vigor (Van den Broeck et al., 2010). Se considerarmos que a capacidade do trabalhador para aumentar as suas demandas laborais desafiantes está intimamente ligada ao desenvolvimento ativo e independente dos seus talentos e aptidões - característica geralmente associada aos recursos laborais (Bakker & Demerouti, 2007) - esta dimensão poderá proporcionar às organizações uma exposição aos fatores mais positivos tanto das demandas como dos recursos laborais. Um exemplo deste desenvolvimento proativo das competências é dado no estudo de P. Lyons (2008), onde 30% de todos os episódios de *job crafting* categorizados estavam relacionados precisamente com o desenvolvimento proativo de competências pessoais. A revelação destes dados, que indicam um significativo potencial escondido por detrás das demandas laborais desafiantes, justifica

uma análise mais aprofundada ao surgimento do *crafting* desafiante e ao seu efeito potencial no seio da organização.

Diminuição de demandas laborais desagradáveis. Sempre que um indivíduo toma medidas ativas para alterar ou diminuir tarefas ou atividades que lhe são incômodas, está a diminuir as demandas laborais desagradáveis. Isto pode acontecer devido à tendência dos trabalhadores em ajustar o trabalho sempre que este se torne particularmente exigente (Clegg & Spencer, 2007). Podem incluir-se nesta dimensão não só a evasão a tarefas fisicamente penosas, mas também àquelas que o são do ponto de vista psicológico ou emocional (Tims et al., 2012). Um exemplo prático da contextualização poderia ser a evasão por parte de um líder de projeto de todas as tarefas que pudessem resultar no despedimento de pessoas. Conforme indicado anteriormente, existe uma face do *job crafting* que poderá ter um impacto menos positivo na organização, que se sabe estar em grande parte associada a esta dimensão (Petrrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli, & Hetland, 2012; Tims et al., 2012). Este impacto pode ainda surgir se, por exemplo, a abordagem pessoal à moldagem do posto de trabalho conduzir a procrastinação. Neste caso, o *job crafting* poderia resultar em perdas em termos de tempo desperdiçado. Se as ações do trabalhador o levarem a agir contra os planos estratégicos da organização, este estaria a desenvolver atividades contraproducentes que poderiam afetar diretamente os interesses da mesma (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

1.3.3 - Oportunidades para moldar o trabalho

É sabido que o processo de *job crafting* necessita de tempo para se instalar (Berg et al., 2008), e só chega a acontecer se for percecionada pelo trabalhador a oportunidade para o concretizar (Wrzesniewski & Dutton, 2001). O desenvolvimento do *job crafting* está diretamente relacionado com duas condições: o nível e forma da interdependência das tarefas, e o nível percecionado de liberdade para levar a cabo esta moldagem (Wrzesniewski & Dutton, 2001). A interdependência das tarefas realizadas funciona como um mecanismo de autorregulação laboral. Se um indivíduo trabalha numa linha de montagem, e é necessário

que ele desenvolva o seu trabalho da forma previamente estipulada para que essa linha não pare de funcionar, a sua liberdade de ação para influenciar o desenvolvimento da tarefa da forma que mais lhe convenha é mínima. Se, pelo contrário, o desenvolvimento da sua tarefa não tiver qualquer interdependência com outros, a alteração dos limites laborais poderá ser feita com maior facilidade.

1.4 - A Intenção de *Turnover*

Entende-se por *turnover* o processo de cessação de funções por parte de um trabalhador remunerado numa organização (Mobley, 1982), podendo ser voluntário se acontecer por iniciativa própria ou involuntário se for forçado pela organização. Este fenómeno foi retratado por March e Simon (1958) como a fusão entre a percepção da vontade de saída e a percepção da facilidade de efetivar essa saída. Enquanto o *turnover* representa a saída efetiva da organização, a intenção de *turnover* espelha esse desejo. Apesar de a representação da intenção não levar necessariamente à efetivação da demissão (Fang, 2001), a intenção de *turnover* é considerada a melhor preditora do *turnover* efetivo (Takase, 2010).

A intenção de os funcionários abandonarem a empresa onde se encontram a trabalhar está entre os temas mais estudados no âmbito do comportamento organizacional (Vigoda-Gadot & Ben-Zion, 2004). Embora a literatura atribua diferentes designações a este fenómeno, no fundo todas significam que o funcionário tem uma manifesta vontade de abandonar o local ou a empresa onde trabalha, trocando-a por outra organização que por algum motivo lhe pareça mais apelativa (Vigoda-Gadot & Ben-Zion, 2004).

Se o trabalhador sentir uma falta de desafios no seu trabalho (Takase, Yamashita, & Oba, 2008) ou se sentir um chamamento que não consiga perseguir (Cardador, Dane, & Pratt, 2011), não percecionando a possibilidade de adaptar o trabalho aos seus anseios e gostos pessoais, tenderá a procurar uma alternativa em termos de emprego. Ao efetivar-se, o *turnover* tem um impacto considerável nas organizações, podendo traduzir-se num aumento

das despesas de recrutamento, perda de capital humano na forma de trabalhadores muito diferenciados, perdas de produtividade, custos com novas integrações, entre outros (Jones & Gates, 2007).

Traçando um paralelo com as dimensões do *job crafting*, Podsakoff, LePine, e LePine (2007) verificaram que as demandas laborais desagradáveis estavam positivamente relacionadas com a intenção de *turnover*. Por outro lado, os desafios no contexto laboral apresentavam uma relação negativa com esta variável. Tanto o excesso como o déficit de desafios poderão potenciar o *turnover* (Takase et al., 2008), sendo que o excesso o potencia pelo aumento da carga de trabalho e do *stress* (Fochsen, Sjogren, Josephson, & Lagerstrom, 2005), enquanto a falta de desafios leva a essa potenciação pela diminuição da motivação (Tzeng, 2002). A elevada exigência laboral não tem de ser necessariamente prejudicial ao processo, sendo para isso apenas necessário que o trabalhador se sinta apoiado e no controlo da situação (Dollard, Winefield, Winefield, & de Jonge, 2000).

Num estudo conduzido por Leana, Appelbaum, e Shevchuk (2009) não se verificou a existência de uma relação significativa entre o *job crafting* e a intenção de *turnover*. Apesar de identificar a presença e a realização de *crafting*, a escala utilizada por Leana et al. (2009) não ajuda contudo a esclarecer se o *crafting* desenvolvido tem como propósito ajustar o trabalho aos gostos do trabalhador ou se esse ajuste é feito por uma eventual necessidade inerente à continuação da atividade. Um professor poderá, por exemplo, trazer materiais a partir de casa porque anseia transmitir criatividade e liberdade artística aos seus alunos, ou porque a escola não consegue fornecer os materiais necessários ao desenvolvimento da atividade letiva básica. A escala apresentada permite esta dualidade de leituras já que, para o mesmo nível de *crafting*, o professor pode sentir realização associada a um dos processos e profunda frustração relativamente ao outro. Isto causará um impacto totalmente distinto no que diz respeito ao desejo de abandono da organização. Tal poderia ajudar a compreender, em particular, porque é que neste estudo o *job crafting* desenvolvido pelo indivíduo apresentou uma relação negativa significativa com a satisfação laboral. Torna-se, assim, de

particular relevo utilizar uma escala multidimensional para analisar a relação entre o *job crafting* e a intenção de *turnover*.

Apesar de haver especulação teórica relativamente à relação entre o *job crafting* e a intenção de *turnover* - através do efeito negativo que a diminuição da exigência do trabalho poderá ter sob a intenção de *turnover* (Tims et al., 2012) e do efeito mediador da satisfação laboral (Tims & Bakker, 2010) - a confirmação empírica desta relação parece ainda não ter sido levada a cabo, pelo que urge clarificá-la.

A relação triangular entre a intenção de *turnover*, o chamamento e o *job crafting* encontra-se ainda muito pouco explorada. Numa análise aos principais modelos de *turnover* criados nos últimos anos, e às 26 variáveis identificadas como estando relacionadas com o *turnover*, de nenhuma constava na altura o chamamento ou o *job crafting* (Steel & Lounsbury, 2009). A análise ao sentido destas relações é fundamental para que se comece a clarificar as causas primárias da intenção de *turnover*. Será igualmente importante aprofundar eventuais causas por detrás da inibição desta intenção que se encontrem associadas ao indivíduo.

Tendo-se conhecido, no entanto, a existência de uma relação significativamente negativa entre a intenção de *turnover* e o chamamento (Cardador et al., 2011), importa perceber se esta se altera na presença do *job crafting*. Compreendendo-se a associação entre o chamamento e o *turnover*, é expectável que a presença do *job crafting* possa influenciar a intenção de *turnover*. A percepção de que a liberdade para moldar um novo posto de trabalho de acordo com as suas necessidades e características pessoais possa ser limitada e levar muito tempo a construir-se numa nova organização poderá ser suficiente para inibir de forma ainda mais significativa a intenção de *turnover* de um indivíduo.

1.5 - A Liderança

O conceito de liderança é quase tão antigo como a própria civilização. As *instruções de Ptahhotep*, datadas de 2300 AC, continham já o que se considera serem os princípios da liderança. A própria história da humanidade confunde-se com a história dos grandes líderes e do caminho que estes percorreram, baseando-se a narrativa muitas vezes nos feitos por estes alcançados (Bass & Bass, 2008). Apesar de a noção de liderança ter sofrido poucas alterações ao longo de séculos, nos últimos 100 anos houve uma galopante evolução do conceito que se deveu em grande parte à análise desta enquanto fator-chave na gestão organizacional. Diversas teorias e correntes surgiram à medida que as organizações eram escrutinadas de um ponto de vista mais científico (Van Wart & Suino, 2012). Existia, contudo, um significativo *handicap* em redor da liderança. De cada vez que uma nova teoria tende a surgir, existe uma tentativa de romper com o passado e isolar conceptualmente esta nova teoria relativamente às que já existiam. Esta questão foi identificada como problemática para a compreensão da liderança como um todo pelos próprios Bass e Avolio (1993), dois dos mais influentes investigadores nesta área.

Pearce, Manz e Sims vieram contribuir de forma importante para a visão de liderança como um todo, ao reunirem numa única abordagem as teorias mais influentes. Ao trabalho começado na década de 90 do século passado por Manz e Sims (e.g., Manz & Sims, 1991; Sims & Manz, 1996), foi dada mais tarde continuidade por Pearce e Sims (2002), através do desenvolvimento de um referencial de liderança vertical. O seu objetivo passava sobretudo pela junção das diferentes abordagens históricas ao conceito de liderança, tendo combinado com sucesso as teorias mais clássicas (aversiva e diretiva) com as mais consensuais (transacional e transformacional), e as emergentes (capacitante) no mesmo modelo (tabela 1).

A principal vantagem na utilização de um modelo tão global como este prende-se sobretudo com a sua abrangência. Por muito consensual que seja um modelo que cinja a liderança ao binómio transacional-transformacional (Bass, 1990), torna-se redutor considerar

que todo o espectro comportamental no seio de uma organização consegue ser abrangido por esta teoria. A utilização do modelo de Pearce e Sims (2002) permite-nos capturar uma amplitude comportamental sem precedentes, já que engloba de uma forma relativamente crescente desde os comportamentos mais primitivos – como a submissão intimidatória – aos mais táticos e sofisticados – como o encorajamento para o autodesenvolvimento.

Tabela 1

Bases teóricas dos tipos de liderança. Adaptado de Pearce e Sims (2002)

Tipo de Liderança	Bases Teóricas
Liderança Aversiva	Teoria da Punição (Arvey & Ivancevich, 1980)
Liderança Diretiva	Teoria “X Management” (McGregor, 1966) Teoria Comportamental “Estrutura de Iniciação” (Fleishman, 1953) Teoria Comportamental “Orientação para Tarefas” (Bass, 1967)
Liderança Transacional	Teoria da Expectativa (Vroom, 1964) Teoria da Igualdade (Adams, 1963) Teoria do Direcionamento Objetivo (House & Dessler, 1974) Teoria da Troca (Homans, 1958)
Liderança Transformacional	Sociologia do Carisma (Weber, 1946) Liderança Carismática (House, 1976) Liderança Transformadora (Burns, 1978) Liderança Transformacional (Bass, 1985)
Liderança Capacitante	Autogestão Comportamental (Thoresen & Mahoney, 1974) Teoria Cognitiva Social (Bandura, 1986) Modificação Comportamental Cognitiva (Meichenbaum, 1977) Definição Participativa de Objetivos (Locke & Latham, 2002)

1.5.1 - Tipos de liderança

O modelo de liderança desenvolvido por Pearce e Sims (2002) baseia-se assim em cinco tipos de liderança: (a) aversiva, (b) diretiva, (c) transacional, (d) transformacional e (e) capacitante (do inglês *empowering*). Apesar de um mesmo líder poder enveredar por mais de um tipo de liderança, dependendo das suas necessidades situacionais (Bass, 1985), estas correntes são conceptualmente distintas e é expectável que o líder tenha uma inclinação clara

para um tipo predominante. Os próprios colaboradores tendem a, inconscientemente, categorizar e generalizar a sua percepção da liderança (Fraser & Lord, 1988), classificando-a de acordo com a impressão geral que têm do seu líder.

Liderança Aversiva. A liderança aversiva baseia-se na teoria da punição, que surgiu pela primeira vez de forma estruturada na década de 80 pelas mãos de Arvey e Ivancevich (1980). Este tipo de liderança assenta sobretudo na utilização da autoridade concedida pela hierarquia laboral para disciplinar ou alterar comportamentos, utilizando para isso reprimendas ou mesmo intimidação. Apesar de Arvey e Ivancevich admitirem que esta forma de liderar pudesse ser aparentemente eficaz para eliminar comportamentos indesejados de forma rápida, deixam também em aberto a possibilidade de poder ter efeitos negativos para o ambiente organizacional. Essa visão veio mais tarde a ser confirmada, conhecendo-se hoje os diversos efeitos negativos que desta abordagem poderão resultar (aumento do *turnover*, diminuição da satisfação, diminuição da produtividade, entre outros) (Arvey & Ivancevich, 1980; Ball, Trevino, & Sims, 1994; Pearce & Sims, 2002). Apesar de a liderança aversiva ser consensualmente vista pela literatura como uma abordagem a evitar, estudos recentes confirmam que ainda hoje é uma realidade bem presente nas organizações e que não deve por isso ser ignorada nem retirada do espectro de análise comportamental (Schyns & Schilling, 2013).

Liderança Diretiva. A liderança diretiva baseia-se em três correntes teóricas surgidas nas décadas de 50 e 60 do século passado (tabela 1) e, tal como a abordagem aversiva, tem também uma forte componente verticalizada. Emergindo parcialmente da teoria “*X Management*” (McGregor, 1966), que atribui aos trabalhadores uma inerente vontade mínima de terem um bom desempenho, a liderança diretiva assenta também numa base de normas, regras e instruções. Este ambiente de monitorização próxima visa direccionar o trabalhador, limitando a sua ação independente. Espera-se, assim, que o líder diretivo estabeleça objetivos concretos aos seus subordinados, dando instruções claras relativamente à sua execução.

Liderança Transacional. A liderança transacional baseia-se nos princípios da ação através da recompensa, seja esta transmitida através de bens materiais, ou recorrendo ao elogio e ao reconhecimento laboral. Pearce e Sims (2002) enquadram também no campo da liderança transacional a gestão por exceção, dividida em ativa e passiva pelos autores. A primeira representa a monitorização incisiva de erros e falhas por parte dos trabalhadores. A segunda, como o próprio nome indica, representa uma forma passiva e algo desleixada de gerir. Aqui se enquadra a falta de ação no sentido de corrigir um problema até que o mesmo se torne alarmante o suficiente para obrigar à tomada de ação.

Liderança Transformacional. A liderança transformacional tem sido apontada nas últimas décadas como uma das correntes mais consensuais, sendo habitualmente associada a indivíduos com uma forte responsabilidade ética e moral (Bass & Steidlmeier, 1999), com traços pessoais de afabilidade e extroversão (Judge & Bono, 2000,) e altamente carismáticos (e.g., Judge & Piccolo, 2004). Esta baseia-se na capacidade de o líder motivar os seus subordinados para a mudança através da inspiração, estando habitualmente associada a uma personalidade carismática. O líder transformacional, segundo o modelo de Pearce e Sims (2002), balanceia com sucesso as expectativas de desempenho dos seus seguidores, é idealista e visionário, desafia o *status quo* instalado na organização, e inspira os membros da sua equipa comunicando eficazmente e estimulando-os intelectualmente. Além de ser um modelo de liderança consensual para a literatura, é também percecionado e classificado como um dos mais eficientes, estando associado a elevados níveis de satisfação, motivação e compromisso organizacional por parte dos trabalhadores (Judge & Bono, 2000).

Liderança Capacitante. Este modelo de liderança derivou inicialmente da psicologia clínica, das correntes de autogestão comportamental (e.g., Thoresen & Mahoney, 1974). A abordagem teórica de autogestão laboral foi mais tarde trazida para o contexto organizacional (Manz & Sims, 1980) e desenvolvida enquanto modelo de liderança por Manz e Sims (1991). A liderança capacitante baseia-se assim na partilha de poder de decisão e de ação entre o líder formal e os seus colaboradores. O líder capacitante encoraja os seus seguidores para a ação independente, para o trabalho em equipa, para que se recompensem a si próprios, para a

procura de oportunidades, e para o autodesenvolvimento. Este permite-lhes ainda participar de forma ativa na definição dos seus objetivos laborais. Enquanto na liderança diretiva existe uma definição por parte do líder daqueles que serão os objetivos de trabalho, neste caso a responsabilidade é partilhada. Quando comparada com a liderança transformacional, este tipo de liderança permite aos seguidores uma maior liberdade de ação independente, mas menor mentoria e acompanhamento.

1.6 – Relações entre Variáveis

As variáveis anteriormente descritas convivem no contexto organizacional de uma forma próxima o suficiente para poderem estar inter-relacionadas. Procurar-se-á avaliar a existência de potenciais vínculos teóricos entre elas, que possam depois ser transformados em hipóteses e testados. O chamamento, enquanto variável-chave neste trabalho, não pode ser subtraído do seu contexto envolvente. Pretende-se assim, como foi descrito anteriormente, compreender a sua inter-relação com variáveis potencialmente antecedentes e potencialmente consequentes. Espera-se, de uma forma muito generalista, que a moldagem do posto de trabalho possa ajudar o indivíduo a despertar para o seu chamamento, e que a perceção de determinados tipos de liderança possa servir como facilitadora desse processo. Espera-se ainda que o chamamento possa servir como fator de balanço na relação entre a moldagem laboral e a intenção de saída da organização. A inter-relação entre todas estas variáveis, que será especialmente aprofundada em cada um dos estudos individuais, ajudar-nos-á a compreender melhor o enquadramento da variável chamamento no contexto organizacional.

1.6.1 – O *job crafting* e o chamamento

É sabido que o processo de busca de um chamamento pode levar muito tempo a instalar-se, podendo mesmo ser descoberto por simples coincidência ou acaso. Muitas vezes

é necessário o contacto com esse sentimento para que se compreenda a sua importância (Duffy & Sedlacek, 2007). O foco numa tarefa específica pode assim fazer despertar o chamamento, mesmo que numa primeira fase o indivíduo não se aperceba desse desencadear. French e Domene (2010) entrevistaram algumas jovens estudantes universitárias que sentiam um chamamento e, num dos casos analisados, concluíram que uma aluna despertou para o seu chamamento quando uma professora a alertou para o seu desempenho anormalmente elevado numa atividade específica e a aconselhou a seguir aquele caminho de forma profissional. O despertar para o chamamento mostrou-se relacionado com a exposição a tarefas ou atividades com as quais os indivíduos se relacionavam. As alunas do estudo de French e Domene (2010) foram expostas às tarefas para as quais desenvolveram chamamento, tendo demorado mais ou menos tempo – estando este fator dependente das características individuais e situacionais – após a exposição até associarem aquelas tarefas ao seu chamamento. Apesar das evidências indicativas, tem-se partido do princípio que a relação entre o chamamento e o *job crafting* é exclusivamente unidirecional e comandada pelo chamamento (Berg et al., 2008; Wrzesniewski & Dutton, 2001), sem que a possibilidade de uma relação no sentido inverso tenha ainda sido objetivamente clarificada. Importa por isso avaliar de uma forma mais aprofundada o possível caminho inverso.

1.6.2 - O *job crafting* e a liderança

Apesar dos dados que indicam que o processo de *job crafting* tenderá a acontecer quando o trabalhador tem uma supervisão menos incisiva (Clegg & Spencer, 2007) e dos que defendem uma falta de relação entre a supervisão apertada e o *job crafting* (P. Lyons, 2008), não é absolutamente claro o contributo potencial que o líder poderá trazer a este processo. Em ambientes laborais com uma monitorização muito próxima, a oportunidade para modificar os limites operacionais do posto de trabalho poderá ser limitada. A perceção de autonomia laboral tem sido por isso associada a uma maior facilidade de moldagem do posto de trabalho (Clegg & Spencer, 2007). Em sentido contrário, existem evidências que apontam para a

possibilidade de o líder poder auxiliar nesta moldagem, não sendo os resultados positivos deste processo sequer prejudicados por esse auxílio se o seguidor sentir a efetiva e desejada mudança de direção (Berg et al., 2008).

Se a liderança puder ajudar a catalisar o *job crafting* dos trabalhadores, existe um forte benefício potencial para estes e para as organizações onde eles estão inseridos. Facilitando a adaptação ao posto de trabalho dos seguidores, o líder estará a contribuir para a potenciação do desempenho da sua equipa (P. Lyons, 2008; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Dada a quantidade de informações e assunções contraditórias a respeito desta matéria, torna-se pertinente tentar compreender qual é a percepção dos trabalhadores que desenvolvem *crafting* desafiante relativamente ao seu líder ou supervisor. Tentar-se-á assim perceber se alguma característica da liderança percebida se relaciona com o surgimento desta dimensão do *job crafting* nos trabalhadores. A confirmar-se um efeito potencial do *job crafting* sob o chamamento, tornar-se-á especialmente importante tentar também compreender o mecanismo de formação e envolvimento do *job crafting*.

1.6.3 – O chamamento e a intenção de Turnover

A intenção de *turnover* é reconhecida há várias décadas como uma ameaça real à estabilidade organizacional (T. Lyons, 1971). Apesar disso, ainda hoje não se compreende de uma forma clara por que motivo surge e o que deve ser feito para que se consiga prevenir (Steel & Lounsbury, 2009). Sabe-se, sim, que existe uma relação entre o nível de estímulos no contexto laboral e a intenção de *turnover*. Se por um lado o excesso de estímulos pode gerar um aumento incontrolável da carga de trabalho, que por sua vez leva o indivíduo a entrar em *burnout* e a sair da organização para se refugiar de um ambiente laboral desgastante, por outro lado a falta de estímulos poderá ser geradora de desmotivação aliada à sensação de desvalorização profissional, e pode levar a que o indivíduo saia em busca de um local onde sinta que as suas capacidades possam ser melhor reconhecidas e aproveitadas (Takase, Yamashita, & Oba, 2008). Do que se conhece relativamente ao mecanismo de funcionamento

da intenção de *turnover*, é sabido que o chamamento tem um efeito potencialmente supressor sob a mesma (Cardador et al., 2011). Pretende-se portanto analisar de uma forma mais aprofundada esta relação, e a interligação do chamamento e da intenção de *turnover* com o *job crafting*.

1.6.4 - A liderança e o chamamento

Apesar da antiguidade tanto da liderança como do chamamento, a investigação aprofundada à relação entre ambos tarda em aparecer. Se a liderança puder ajudar a catalisar o sentido de chamamento dos trabalhadores, existe um forte benefício potencial para estes e para as organizações onde estão inseridos. Fry (2003) teorizou que, para um líder facilitar o chamamento dos seus subordinados, as suas práticas deveriam gerar alto compromisso organizacional através do suporte. Este deveria ainda conduzir a sua liderança de forma a abolir o clima de medo e abuso, concedendo suporte e autonomia à tomada independente de decisões. Apesar da existência deste e de outros estudos à relação entre o chamamento e as atitudes do trabalhador, não se sabe muito sobre o modo como estas atitudes se desenvolvem no seio da organização (Cardador et al., 2011). Importa por isso analisar com maior detalhe de que forma se relaciona a liderança percebida com a sensação de chamamento.

1.7 – Justificação Metodológica

Optou-se por basear este trabalho numa análise quantitativa, com estudos de base correlacional. Essa opção foi tomada devido ao estadio de amadurecimento de cada uma das variáveis em análise. Havendo já escalas comprovadamente robustas e confiáveis em cada uma das áreas bibliográficas, e pretendendo-se sobretudo compreender a relação existente entre estas variáveis, os estudos correlacionais eram os que melhor serviam os interesses e objetivos deste trabalho. É importante também salientar que a existência de diversos estudos de base qualitativa nas áreas do chamamento e do *job crafting* auxiliaram nesta escolha. A

leitura das entrevistas efetuadas no âmbito destes estudos permitiu supor quais as características da liderança que os indivíduos associavam ao desenvolvimento do seu chamamento ou da moldagem que haviam feito aos seus trabalhos de forma suficientemente detalhada para auxiliar no desenvolvimento de algumas das hipóteses traçadas.

Os três estudos individuais desenvolvidos foram de natureza transversal, recorrendo-se ao questionário para a sua aplicação¹. Optou-se por esta metodologia devido à flexibilidade que lhe é associada, e ao menor tempo necessário para o desenvolvimento da investigação. O fator temporal é especialmente importante para o desenvolvimento de uma tese de doutoramento, não podendo por isso ser descurado. Um dos principais riscos atribuídos aos estudos transversais passa pela possibilidade de enviesamento derivado de um método comum (do inglês *common method bias*). Foram por isso tomadas medidas nas diferentes análises no sentido de minimizar enviesamentos derivados da utilização de um método comum. Apesar de esta questão ter décadas de existência (D. Campbell & O'Connell, 1967), e de ter sido relativizada ao longo do tempo por diversos especialistas (Conway & Lance, 2010), voltou a ser recentemente um tema de interesse em várias revistas de Ciências Sociais. É importante desconstruir, antes de mais, que o enviesamento do método comum poderá igualmente constituir um problema em estudos longitudinais e mesmo em estudos com diferentes fontes de informação (Richardson, Simmering, & Sturman, 2009). Torna-se, por isso, especialmente pertinente tomar ações para minimizar o seu risco de ocorrência, em vez de alterar radicalmente a metodologia de investigação (MacKenzie & Podsakoff, 2012). Foram portanto seguidas, nos três estudos, as recomendações de Conway e Lance (2010) no sentido de minimizar/suprimir este tipo de enviesamento.

Em termos de população, optou-se pela aplicação do estudo a profissionais de saúde. Esta opção foi tomada por três motivos distintos. Em primeiro lugar, devido a uma lógica de

¹ A escala final completa poderá ser consultada no anexo I

continuidade e coerência com a linha de investigação anteriormente iniciada (Esteves, 2011). Em segundo lugar, pela relação histórica de algumas das variáveis em estudo, como o chamamento (e.g., Curlin, Dugdale, Lantos, & Chin, 2007) e a intenção de *turnover* (e.g., Takase, 2010), com grupos de profissionais de saúde. Por fim, por uma questão de conveniência e, uma vez mais, de flexibilidade temporal.

Optou-se por analisar grande parte do espectro de cuidados de saúde públicos em Portugal, incluindo-se na amostra os cuidados de saúde primários, cuidados de saúde secundários, e cuidados de saúde terciários². Nesta se incluíram o centro hospitalar Barreiro-Montijo e a unidade local de saúde do baixo Alentejo, do qual fazem parte o hospital José Joaquim Fernandes e o Agrupamento de Centros de Saúde do Baixo Alentejo (Unidade de Saúde Pública e todos os centros de saúde do distrito de Beja, com exceção do Centro de Saúde de Odemira). Dentro do domínio público Nacional não foi incluída na amostra qualquer instituição dependente do Instituto Nacional de Emergência Médica. As equipas do Instituto Nacional de Emergência Médica regem a sua ação por protocolos rígidos de atuação, e têm uma relação com a liderança muito pouco próxima de um ponto de vista operacional. Considerando a natureza distinta em termos de enquadramento organizacional, poderiam antecipar-se diferenças significativas entre grupos. Tais diferenças não serão contudo expectáveis entre as instituições que integraram o estudo. Apesar das diferenças funcionais existentes entre os distintos serviços, de um ponto de vista organizacional todos partilham uma filosofia comum: uma chefia próxima e presente do ponto de vista operacional, e equipas de profissionais com um número semelhante de elementos a reportar à mesma chefia. E apesar da possibilidade de também poderem surgir situações de emergência em alguns desses serviços (nomeadamente dos serviços de urgência de cada uma das instituições hospitalares), estes episódios são raros e não marcam a regra em termos de rotina diária. Além disso, e ao

² Os requerimentos para aplicação do estudo e respectivas autorizações poderão ser consultadas entre os anexos II e IV

contrário do que sucede no contexto pré-hospitalar, não é em Portugal típica a existência de protocolos de atuação rígidos no contexto intra-hospitalar. Existe, portanto, em todas as instituições analisadas, um espectro organizacional próximo o suficiente para permitir comparações, mas com diferenças suficientes para permitir a existência de variabilidade.

Não havendo na instituição universitária onde esta tese será apresentada uma norma relativa à adoção de um livro de estilo específico, optou-se por basear a redação da mesma nas normas APA (*American Psychological Association*) (2001), sexta edição. Esta opção foi tomada de forma a harmonizar a redação da tese com a dos artigos enviados para publicação, já que a maioria das publicações académicas na área das ciências sociais obriga à utilização deste livro de estilo.

No que diz respeito à análise de dados, recorreu-se ao *software* SPSS v.22 para a análise descritiva, o ajuste de valores em falta (tratamento de *missing values*), a análise fatorial exploratória, a análise fatorial de componentes principais e a análise correlacional. Recorreu-se por sua vez ao *software* Amos v.20 (Arbuckle, 2011) para fazer a análise à variância do método comum (teste para despiste de common method bias), e o teste de hipóteses através da análise a efeitos de mediação e de modelação de equações estruturais. Optou-se por esta abordagem por ser considerada a mais eficiente e apropriada para analisar a relação entre múltiplas variáveis no contexto das Ciências Sociais (Hair, Black, Anderson, & Babin, 2014).

Apesar de se ter objetivamente tentado manter uma linha de coerência conceptual e metodológica entre os três estudos, foi necessário proceder a pequenos ajustes entre os mesmos. Mesmo sendo partilhado um tronco comum entre os três estudos, a revisão por pares leva inequivocamente a que cada editor e revisor anónimo tenha determinadas preferências metodológicas, e a que cada publicação tenha determinadas preferências conceptuais. Sabendo-se que existem diversos caminhos passíveis de nos levarem ao mesmo local, foi necessário por vezes fazer pequenas cedências (proceder a um teste adicional, utilizar um indicador de fiabilidade considerado mais adequado, etc.) em termos de método

para conseguir alcançar-se o objetivo de publicação. Não consideramos, apesar disso, que fosse necessário fazer qualquer alteração de método profunda ao ponto de desvirtuar o tronco metodológico comum. Consideramos, pelo contrário, que a adequação dos dados a diferentes critérios e pontos de vista são uma prova adicional da robustez e da solidez dos resultados. O mesmo se aplica aos ajustes e pequenas diferenças conceptuais entre cada um dos estudos.

1.8 – Segmentação do Estudo em Artigos para Publicação

Optou-se por dividir a análise à relação entre as diferentes variáveis em três artigos individuais, que foram submetidos para publicação em revistas da especialidade. Estes artigos, abaixo transcritos, foram redigidos em língua Inglesa com o objetivo de lhes conferir uma maior base de exposição ao meio académico internacional. Tendo os artigos sido inicialmente considerados para publicação em língua Inglesa, e representando eles o núcleo principal desta tese, optou-se por mantê-los na versão original devido ao risco real de desvirtuação de conteúdo em caso de tradução forçada para Português.

A triagem das revistas científicas para submissão destes artigos obedeceu a alguns critérios-chave. O primeiro critério passou pela obrigatoriedade de a revista estar indexada na base de dados *Scopus*. Como segundo critério tivemos a preferência por revistas com uma ligação direta entre os seus conteúdos e o contexto organizacional. O terceiro critério passou pela preferência a revistas situadas nos primeiros dois quartis em pelo menos uma das categorias que representam.

O primeiro artigo, que relaciona o chamamento, o *job crafting* e a intenção de *turnover*, foi publicado no *Journal of Career Development* em Fevereiro de 2016 com o título *Crafting a calling: The mediating role of calling between challenging job demands and turnover intention*. O *Journal of Career Development* estava inserido no Quartil 1 à data da publicação, contando de acordo com a base de dados *Thomson Reuters* com um fator de impacto de 1,036.

O segundo artigo, que relaciona o *job crafting* e a percepção de liderança, foi publicado no *Western Journal of Nursing Research* em Junho de 2016 com o título *Leading to crafting: The relation between leadership perception and nurses' job crafting*. O *Western Journal of Nursing Research* estava inserido no Quartil 1 à data da publicação, contando de acordo com a base de dados *Thomson Reuters* com um fator de impacto de 1,090.

O terceiro artigo, que relaciona o chamamento e a percepção de liderança, foi submetido para publicação no *Leadership & Organization Development Journal*, com o título *Calling for leadership: The relation between leadership perception and workers' calling*. Esta publicação está ainda, à data do fecho da tese, pendente de aceitação por parte da equipa editorial.

2 – Crafting a Calling: The Mediating Role of Calling between Challenging Job Demands and Turnover Intention

Abstract

Despite the emerging interest in the job crafting construct, researchers know little about its dimensions and their potential benefits for organizations. In a quantitative investigation, using a self-report questionnaire among a group of 189 Portuguese nurses and nursing assistants, we analyze how job crafting can be strongly related with workers' sense of calling and turnover intention. The results indicate that sense of calling totally mediated the negative relation between the increase of challenging job demands and turnover intention. Although traditional assumption is that a sense of calling leads workers to craft their jobs, we theorize about the potential reverse path, given that our results support the possibility that sense of calling may be triggered when workers increase their own challenging job demands. We recommend further research to provide additional insight into job crafting formation mechanism.

Keywords: Job crafting, Calling, Turnover Intention, Increasing Challenging Job Demands

The adaptation made by workers to their jobs and job tasks is gaining importance, as crafting advantages are highlighted by social investigators (P. Lyons, 2008; Tims et al., 2014b; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Tims and Bakker's (2010) approach to job crafting advances a step forward in this process. These authors framed this construct's definition in terms of the Job Demands–Resources model developed by Demerouti et al. (2001), which defines job crafting as a self-initiated behaviour of employees aimed at changing their job demands or job resources. According to Job Demands–Resources theory, workers implement changes in their workplaces to help balance the surrounding demands and resources with their needs and personal characteristics. Workers are assumed capable of changing their jobs by increasing the level of available resources, by decreasing the amount of job demands, or by increasing the amount of job resources (Bakker & Demerouti, 2007). Job crafting concept's scrutiny facilitates direct investigation to the impact of its dimensions on core organizational concepts such as turnover intention and sense of calling. This line of research may then impact employees' satisfaction, by approaching them to more meaningful and satisfying work experiences and by helping to better understand the best direction to focus their career development.

Although the notion of calling and its considerable potential for individuals have been known for centuries (Hardy, 1990), it has only recently become a subject of academic interest (Wrzesniewski et al., 1997). The calling concept has a strong religious background, as it was traditionally perceived and interpreted as a higher purpose to carry out certain type of task or mission (Hardy, 1990). In the last years, the connection to the religious perspective is losing importance, focusing instead on individual's internal motivation in seeking a professional sense of realization and purpose (Wrzesniewski et al., 1997). Although some individuals might start working in something for religious motives, the religious component is neither enough nor necessary to perceive the job as a calling (Hansen, 1996). In the context of work, calling is understood as a meaningful and continuous experience that drives individuals to passionately perform their jobs without expecting a material reward in exchange (Wrzesniewski et al., 1997). As such, the goal of the present study is to analyse the relation between calling and job

crafting, in order to understand if this relation can provide us indications about the formation process of workers' sense of calling.

In addition, we aim to understand if the sense of calling mediates the relation between job crafting and workers' turnover intention. Although turnover intention has long been recognised as a problem for organisations (T. Lyons, 1971) and for workers' career development (Scandura & Viator, 1994), factors that trigger it and methods to prevent it are yet to be completely understood (Steel & Lounsbury, 2009). The lack or excess of challenges at work is often the reason for workers to leave (Takase, Yamashita, & Oba, 2008); also, the sense of calling possibly suppresses turnover intention (Cardador et al., 2011). We want to analyse if the sense of calling may function as a mediator between job crafting and the intention to leave.

Theory and Hypotheses

Job crafting

As defined by Wrzesniewski and Dutton (2001), job crafting refers to adaptations that individuals make to labour tasks and to the relational boundaries of the job to approach it from their physical and cognitive ideals, thus transforming work into a meaningful and positive experience. This implies that workers adjust their interpersonal relations and tasks in ways that are most convenient for them (Berg et al., 2008), when faced with situations in which the functions being performed do not correspond to their needs and/or labour characteristics (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Job crafting can increase motivation, job satisfaction, productivity (P. Lyons, 2008; Wrzesniewski & Dutton, 2001), work engagement and job performance (Tims et al., 2014b), thus forming a potential source of innovation in organisations (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Tims and Bakker (2010) made advancements in this subject using the Job Demands–Resources model (Demerouti et al., 2001) to elaborate job crafting contextualisation. These authors limited job crafting analysis to the active behavioural changes made by employees to

craft their jobs, making this construct easier to analyse from a quantitative viewpoint. Job crafting was proposed to occur as workers initiate action within four dimensions: (a) increasing social job resources, (b) increasing structural job resources, (c) decreasing hindering job demands and (d) increasing challenging job demands (Tims et al., 2012). The actions in the first two dimensions consist of efforts to increase the amount of resources available, while the efforts in the latter two dimensions are focused on customising job according to labour demands.

From the resource side, the increase of social job resources dimension is relative to the increase in social support, such as the search for feedback and guidance from the leader and/or co-workers. The increase of structural job resources primarily represents a self-development desire, reflecting the will to learn new things and to professionally seek new capabilities. From the demands side, the decrease of hindering job demands dimension refers to the proactive lowering of job demands ruled as harmful, such as mentally/emotionally intense tasks, or activities that require difficult decisions. The increase of challenging job demands dimension particularly refers to the efforts initiated to seek challenges at work. Examples include the proactive participation in new tasks or projects, or the unconcerned analysis of the daily tasks to look for ways to make it more challenging. This division of job crafting into dimensions contributes detail to analyses on the origin of various crafting characteristics, thus allowing an approach to the practical intervention.

The sense of calling is a particularly individualistic variable, strongly related to inner feelings and with the development and pursuit of self-directed behaviours (Hall & Chandler, 2005). Due to these characteristics, a relation between the increase in social job resources and the sense of calling is not expected. We believe that the possibly existing bond between the increase of job resources and calling happens primarily due to workers proactive self-development desire, which leads them to experience new realities and reinforces their self-awareness. From the job demands viewpoint, we will not investigate the adaptation made to hindering job demands because previous research seems to discard its potential relation with the sense of calling (Creed, Rogers, Praskova, & Searle, 2014). Also, it is intended to provide

in this study a positive approach towards job crafting. However, we will examine the angle of labour demands associated with the increase of challenges with interest, as the work challenges were previously found to be related with the sense of calling (Steger, Pickering, Shin, & Dik, 2010).

While interpreting demands as the psychological and/or physiological cost of labour, studies applying the Job Demands–Resources model have traditionally considered the resources side as highly positive to the worker (Bakker & Demerouti, 2007). Results from a study by Van den Broeck et al. (2010) have investigated enough to change this perspective. By analysing job demands in further detail, the authors conclude that, as expected, hindering demands are associated with increases in worker exhaustion and decreases in vigour. However, unexpectedly, the results also indicate that challenging demands are not associated with worker exhaustion, although they are associated with increases in vigour. Despite requiring employees to expend energy to overcome labour challenges, this type of demands apparently serve as a stimulus for workers, thus suppressing their sense of exhaustion (Van den Broeck et al., 2010). These evidences support a deeper analysis to increase the challenging job demands as a potentially positive construct, and not only the job resources side of job crafting.

Because the outcomes associated with job crafting appear to be complex - ranging from greater satisfaction and well-being (P. Lyons, 2008; Wrzesniewski & Dutton, 2001) to frustration (Wrzesniewski & Dutton, 2001) that may lead to work withdrawal - we sought to understand more about potential correlates of this construct by examining its associations with workers' sense of calling and their turnover intentions.

Calling

Although academic study on calling is quite recent, its materialisation can offer tangible benefits to workers, as well as to the organisations that they represent. Workers acting on a sense of calling exhibit lower levels of absenteeism, higher job satisfaction (Duffy, Dik, et al., 2011; Peterson et al., 2009; Wrzesniewski et al., 1997), greater career commitment,

higher levels of organisational commitment (Duffy, Dik, et al., 2011), have a tendency to progress faster (Wrzesniewski et al., 1997), perceive a greater sense of organisational duty, attribute greater meaning to their work (Bunderson & Thompson, 2009), and have a higher level of life satisfaction and perceived employability (Praskova, Creed, & Hood, 2015).

The perception of an unanswered calling has been believed to relate to the development of job crafting, which seems to be driven by an inherent necessity to fulfil the calling feeling. This theoretical approach advocates that this drive leads workers to develop crafting strategies; these strategies help workers to approach their jobs from an ideal workplace perspective (Berg, Grant, et al., 2010). This makes the ones who experience a sense of calling to demonstrate a greater propensity to adapt jobs to their own personal characteristics and desires, even if it means a higher labour demand.

While traditionally was assumed that the sense of calling was a spontaneous and inapt characteristic (Hardy, 1990), recent studies open gates for a different perspective. Without disregarding its role as a predictor, recent literature has been focused in the notion of calling as an outcome variable. The sense of calling has been found to be predicted by life meaning, vocational development (Duffy, Manuel, et al., 2011), personal growth (Bott & Duffy, 2015), search for life meaning, and vocational self-clarity (Duffy et al., 2014). This perspective led us to believe that job crafting may expose workers to an interesting task or area, thus allowing them to discover a calling in their work. Researchers know that the process of searching for a calling can take a long time, and this calling may even be discovered by accident. In many cases, experiencing this feeling seems necessary to understand its importance (Duffy & Sedlacek, 2007). A focus on a specific task possibly invokes a sense of calling, even if the worker is not initially aware that this has taken place. French and Domene (2010) interviewed some young university students who felt a sense of calling. In one of the analysed cases, it was concluded that the student had become aware of the calling when a teacher pointed out to her that she had an unusually high level of performance in a specific activity, suggesting that she should pursue it professionally.

In this case, the sense of calling clearly did not exist before. It was the exposure to a task, without any particular previous significance, that led the student to find a calling. Hall and Chandler (2005) presented a real career case to illustrate their perspective about calling. While a sense of challenge was present in the analysed individual's career, a sense of calling seemed to arise. Later, when the boredom was installed, this was associated with a necessity to change and to look for challenges. This apathy in the career may help to justify the decrease in the sense of calling when individuals are socially more comfortable (Dobrow, 2013). Dobrow (2013) also indicated the sense of calling as something dynamic, which can be shaped by antecedents, rather than a static construct. The author defends that calling should also be seen as a consequence and not only as a cause.

Despite these perspectives, the assumption that the relation between calling and job crafting is unidirectional and controlled by calling is prevalent (Berg et al., 2008; Wrzesniewski & Dutton, 2001), and the possible inverse path of this liaison is yet to be explored. Considering the above descriptions, we believe that the increase of challenging job demands should be related with an increase in the sense of calling.

Hypothesis 1: The increase of challenging job demands is positively related with the sense of calling.

Similar to what happens when the challenging job demands are increased, we also believe that the proactive development of skills and aptitudes can help workers to find their sense of calling. According to French and Domene (2010), the ones who found their calling shared some common personal attributes: resiliency, sense of identity, proactivity and tenacity. The participants in that study revealed a proactive pursuit and involvement in activities related to their personal preferences, even if they had to fight with obstacles and adversities along the way. As the increase in structural job resources is closely related to workers' proactive self-development, we believe that the increase of structural job resources dimension of job crafting may also be related with the sense of calling.

Hypothesis 2: The increase of structural job resources is positively related with the sense of calling.

Turnover Intention

If workers perceive a calling that they are unable to pursue, they will eventually develop an intention to leave the organisation (i.e. “turnover intention”) (Cardador, Dane, & Pratt, 2011). Turnover intention, defined as the propensity of individual employees to leave organisations in which they are exercising functions (T. Lyons, 1971), is considered as the best predictor of effective turnover (Takase, 2010). Turnover has a significant impact on organisations, resulting in an increase in recruitment costs and in losses of human capital in the form of highly differentiated workers. It also leads to productivity losses, to costs associated with integrating new employees (Jones & Gates, 2007), and it is harmful to workers’ career development (Scandura & Viator, 1994).

The same intention to leave can arise if workers perceive a lack of challenges in their jobs (Takase, Yamashita, & Oba, 2008). Both excess and lack of challenges are believed to contribute to increase turnover (Takase et al., 2008). Excess challenge does this by increasing workload and stress (Fochsen et al., 2005). In contrast, the lack of challenges tends to decrease motivation (Tzeng, 2002), which in turn also leads to turnover intention (Yıldız, Ayhan, & Erdoğan, 2009). Although some literature claims that if the job is too challenging it will force workers to reduce this demanding stimuli (Petrone et al., 2012), we also found examples of how workers are willing to deal with adversities to maintain proximity with their source of motivation. The zookeeper’s analysis made by Bunderson and Thompson (2009) is an excellent illustration of this perspective; they depict the possibility to continue to deal with an exhausting environment over time with personal and professional sacrifice by workers. Some interviewees with a clear sense of calling declared that they would not quit their jobs for anything, even if they weren’t paid anymore. The relation between worker’s challenging job demands and vigour increase, without a surge on exhaustion (Van den Broeck et al., 2010), brings the possibility that something may help workers to deal with the adversities in a

demanding environment. Considering the relation between the challenging job demands and the possible result in terms of intention to leave, and considering that workers experiencing a calling may better resist to sacrifices and to exhaustion (Bunderson & Thompson, 2009), the existence or the discovery of a sense of calling may mediate the relation between the increase of challenging job demands and turnover intention.

Hypothesis 3: Sense of calling mediates the relation between the increase of challenging job demands and turnover intention.

Method

Participants and Procedure

This cross-sectional study was developed among healthcare professionals. Study participants were 189 nurses and nursing assistants from a mid-sized regional Hospital Centre in Portugal. Similar to most Portuguese State departments, this hospital was also one of the institutions affected by budget cuts and reduction in hiring, as a consequence of the financial adjustment conducted in the country. These financial adversities may have contributed to work overload and lack of motivation, conditions in which job crafting, calling and turnover intention would be especially highlighted.

To gain research access, we contacted the Hospital Centre board and submitted a formal request to develop a study. We received authorisation to coordinate the survey distribution with the hospital investigation department. A questionnaire was distributed to all nurses and nursing assistants working in the institution ($n = 609$). We ultimately received 189 completed questionnaires, which translates into a response rate of 31% ($n = 189$). All the surveys were anonymous, and they were distributed in opaque envelopes. The consent form informed participants that their responses would be kept private and that data would be reported in aggregate, excluding any information that could be used to identify specific respondents. Respondents received instructions to seal the unidentified questionnaire in the opaque envelope after completing it and to send it by internal mail to the investigation

department without sender information. Of all participants, 141 (74.6%) were registered nurses and 48 (25.4%) were nursing assistants. A mean age of 39.8 years was reported (SD = 9.61), mostly self-identified as a women (86.8%). The average job experience was 15.5 years (SD = 8.56), with an average tenure of 13.4 years (SD = 8.03).

Instruments

As the scales weren't in respondents' native language, they were previously submitted to a process of translation–retroversion to convert them from English to Portuguese. All items on this survey were assessed along a five-point Likert scale, ranging from Strongly Disagree to Strongly Agree.

Before adjusting instruments, we treated data for missing values. All responses with more than three missing values were excluded (four responses were eliminated for this reason). Preserving the remaining surveys with missing values was decided because, even considering that the missing values only represented less than 1% of the total responses, the sample size ($n = 185$) wasn't sufficient to drop all the surveys with missing values. The percentage of missing values among items varied between 0% and 2.2%. After MCAR (missing completely at random) confirmation, we proceeded with the multiple imputation technique (Hair et al., 2014) using one imputation, as suggested by Schafer (1999) for databases with less than 5% of missing data.

Calling. The calling construct was assessed using a scale based on the one developed by Wrzesniewski et al. (1997). This measure has been widely used, with evidence of reliability and discriminant validity in several studies (e.g., Cardador et al., 2011; Leana et al., 2009; Park, 2010; Peterson et al., 2009), positively correlating with similar constructs such as life satisfaction ($r = .32, p < .001$), job satisfaction ($r = .54, p < .001$) (Peterson et al., 2009), organizational identification ($r = .42, p < .05$) or instrumentality ($r = .51, p < .05$) (Cardador et al., 2011). As stated by Cardador et al. (2011), the moderate correlations with similar constructs support the convergent and discriminant validity of the measure. This scale was originally based on Wrzesniewski et al. (1997) study, aiming to understand if workers

perceived their professional activities as a job or as a calling. An individual would perceive the work as a job if his/her main professional goal would be to make money in order to subsist. An example item for job is: "My primary reason for working is financial – to support my family and lifestyle". On the other hand, an individual could perceive the work as a calling. In that case, as previously stated, the main motivation would be the personal fulfilling and the contribution to a major purpose. A good item example for calling scale would be: "My work is one of the most important things in my life". The job and calling items presented a strong negative correlation in the original study, and factor analysis revealed that both loaded on the same factor, as opposite poles of the same construct. Therefore, we decided to use all the items used by Wrzesniewski et al. (1997) to evaluate calling and job, thus allowing statistical refinement after data collection. As there was an item pointing for the satisfaction brought by weekends' anticipation, we decided to add an extra item pointing for a day off anticipation. Since the majority of our participants were working in shifts, the weekend itself would not bring great satisfaction for the ones who had to stay at work on Saturdays and Sundays. As expected, the item referring weekends later failed in the factor analysis, while the one referring day offs loaded together with other calling items (reverse). Although the Cronbach's alpha score for this scale is not presented in the original study, Cardador et al. (2011) reported a Cronbach's alpha score of .72 for calling dimension.

Turnover Intention. Turnover intention was measured by three items conceptually developed by Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino (1979). This measure has been widely used, with evidence of reliability and validity ($\alpha > .80$; e.g.: Carmeli & Gefen, 2005; Cohen & Golan, 2007), negatively correlating with similar constructs such as job involvement ($r = -.29$, $p < .001$) and career commitment ($r = -.47$, $p < .001$) (Carmeli & Gefen, 2005). Although this scale usually refers to the organisational context, as we were dealing with healthcare professionals we decided to change the word "organisation" to "hospital". An example item is: "I often think about leaving this hospital".

Job crafting. We measured the job crafting dimensions using the scale created by Tims et al. (2012). In the original study, the Cronbach's alpha score for the increase of challenging

job demands was .75 and for the increase of structural job resources was .82. An example item for the increase of challenging job demands dimension is: “If there are new developments, I am one of the first to learn about them and try them out”. An example item for the increase of structural job resources dimension is: “I try to learn new things at work”. The increase of challenging job demands measure was found to positively correlate with similar constructs such as proactive personality ($r = .55, p < .01$), and the increase of structural job resources measure was found to positively correlate with similar constructs such as personal initiative ($r = -.51, p < .01$) (Tims et al., 2012).

Results

Due to the modifications made to our measures, a principal component analysis (PCA) with promax rotation was performed to assess that items were loading on their respective factors. Minor adjustments were performed to guarantee that all items from calling, turnover intention, increase of challenging job demands, and increase of structural job resources had loadings greater than .40, and cross-loadings with a difference smaller than .2 between factors. Regarding job crafting dimensions, three items were deleted for having a loading inferior to .40 in the expected factor. About turnover intention scale, all items were maintained after PCA. Five items from calling scale were selected after PCA: “I find my work rewarding”; “If I was financially secure, I would continue with my current line of work, even if I was no longer paid”; “My work is one of the most important things in my life”; “I am eager to retire (Rev.) ”; “I would not encourage young people to pursue my kind of work (Rev.)” and “I am very conscious of what day of the work week it is and I greatly anticipate my day offs. I say, Thank God it’s my day off! (Rev.)”. Considering that calling scale has undergone significant amendments, it is important to reinforce that the selected items are closely related with the explanatory text originally created by Wrzesniewski et al. (1997), on which the quantitative measure was based.

Descriptive Statistics

The means, standard deviations, Cronbach's alphas (in brackets) and Pearson correlations of the model variables were calculated (see Table 2)³. Table 2 shows that internal consistencies were, in general, quite acceptable.

Table 2

Means, standard deviations, Cronbach's alphas (in brackets) and Pearson correlations of the model variables

Study Variables	M	SD	1	2	3	4
1. Increase of Structural Job Resources	4.63	.42	(.82)			
2. Increase of Challenging Job Demands	3.71	.62	.39**	(.72)		
3. Calling	3.14	1.03	.17*	.46**	(.69)	
4. Turnover Intention	2.35	.75	-.10	-.25**	-.38**	(.82)

* Correlation is significant at the 0.05 level

** Correlation is significant at the 0.01 level

Correlational analysis results show that relationships point in the expected direction. As anticipated, and consistent with H1, there is a positive correlation between sense of calling and the increase of challenging job demands. Also consistent with H2, there is a positive relation between the increase of structural job resources and sense of calling.

³ A numeração da tabela foi alterada face ao original de forma a manter a sequência de encadeamento no contexto da tese

After the preliminary steps, Amos v.20 (Arbuckle, 2011) was used to confirm the fitness of the model previously obtained. In order to do so, we analysed chi-square, degrees of freedom, comparative fit index (CFI), Tucker Lewis index (TLI), and root-mean-square error of approximation (RMSEA), as recommended by Hair et al. (2014) and Hu and Bentler (1999). After small error correlations within items suggested by the modification indices, a good model fit was obtained ($\chi^2 = 118.59$, $DF = 97$, $CFI = .98$, $TLI = .97$, $RMSEA = .035$)⁴.

To test the positive relation between the increase of challenging job demands and sense of calling (H1), and the positive relation between the increase of structural job resources and sense of calling (H2), we performed structural equation modelling within AMOS v.20 software package (Arbuckle, 2011) including all the hypothesized variables (figure 1). The model had a good fit ($\chi^2 = 119.09$, $DF = 99$, $CFI = .98$, $TLI = .97$, $RMSEA = .033$)^{5,6}, thus allowing the inference that the increase of challenging job demands had a strong positive relation with calling ($\beta = .70$, $p < .001$). This result supports H1. Although we found a positive correlation between the increase of structural job resources and calling (Table 2), this path was not supported in the SEM model ($\beta = -.09$, $p = .40$). For this reason, we must reject H2. To confirm the directionality of the relation between the increase of challenging job demands and the sense of calling, it was performed a test to verify the potential reciprocal relation between both variables using structural equation modelling. To do so, it was designed a model with a double path between calling and the increase of challenging job demands, as suggested in Marcoulides (1998). The model had a good fit ($\chi^2 = 32.00$, $DF = 25$, $CFI = .98$, $TLI = .97$, $RMSEA = .039$)⁷, and the significance of the increase of challenging job demands>Calling path ($\beta = .71$,

⁴ De forma a permitir uma análise mais aprofundada ao ajuste dos modelos estruturais, foi acrescentado em nota de rodapé para cada modelo a diferença entre o qui-quadrado e os graus de liberdade e o Goodness of Fit Index (GFI). As medidas para o corrente modelo são as seguintes: $\chi^2/DF = 1.22$, $GFI = .96$

⁵ $\chi^2/DF = 1.20$, $GFI = .96$

⁶ As matrizes de pesos de regressão estandardizados e não estandardizados, e as matrizes de variâncias podem ser encontradas no anexo V

⁷ $\chi^2/DF = 1.28$, $GFI = .95$

$p < .001$), contrary to the lack of significance of the Calling>Increase of challenging job demands path ($\beta = -.08, p = .37$), provides additional support to H1.

To test H3 and the potential mediator effect of calling in the relation between the increase of challenging job demands and turnover intention, we used SEM with bootstrapping. The model ($\chi^2 = 25.49, DF = 13, CFI = .97, TLI = .95, RMSEA = .072$)⁸ for the direct relation without the mediator confirmed the significant negative relation between the increase of challenging job demands and turnover intention ($\beta = -.31, p < .001$). The model ($\chi^2 = 74.22, DF = 50, CFI = .96, TLI = .95, RMSEA = .051$)⁹ for the relation between the increase of challenging job demands and turnover intention mediated by calling revealed that the relation between the increase of challenging job demands and turnover intention loses its direct significance ($\beta = .10, p = .52$). The bootstrap analysis (2000 samples) confirmed the pathways between the increase of challenging job demands and turnover intention through calling (bootstrap estimate = $-.41$, standard error = $.15$, lower bounds = $-.69$, upper bounds = $-.24, p < .01$), thus confirming that the sense of calling is a full mediator of the relation between the increase of challenging job demands and turnover intention¹⁰. These results support H3. In the final model (figure 1), 43% of the calling variance and 30% of the turnover intention variance is explained.

⁸ $\chi^2/DF = 1.96, GFI = .94$

⁹ $\chi^2/DF = 1.48, GFI = .94$

¹⁰ Poderão ser encontrados alguns detalhes adicionais do cálculo do efeito de mediação no Anexo VI

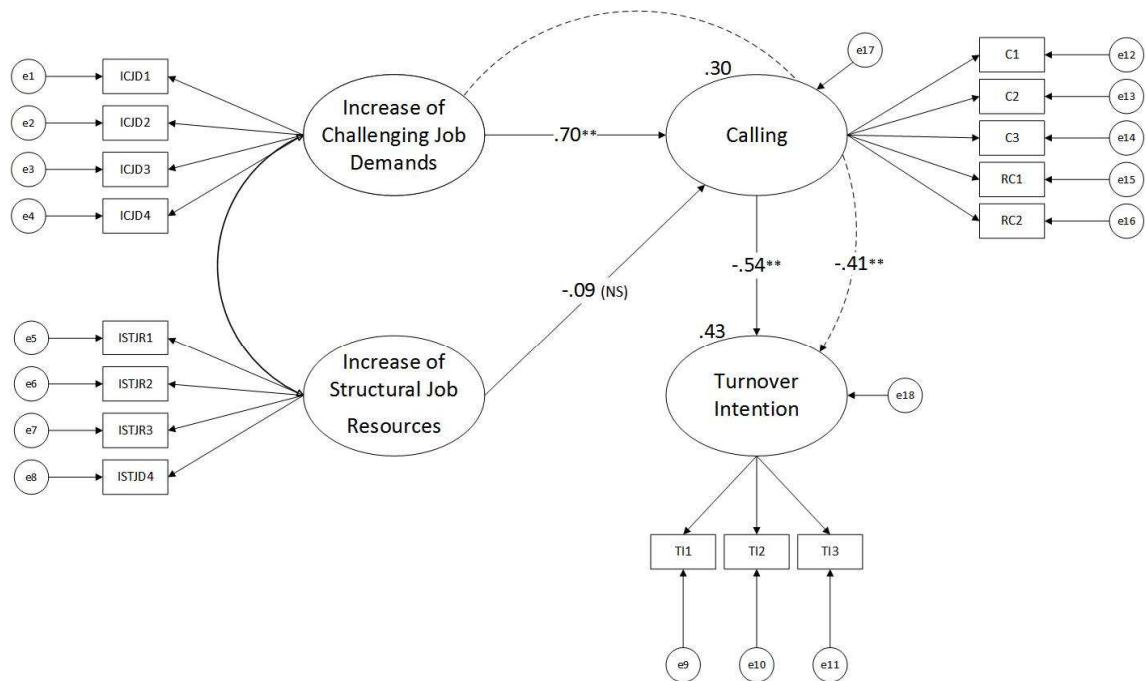


Figure 1. Final model representation. Numbers in the arrows indicate the standardized regression weights. Numbers above the items indicate R^2 . The dashed path represents the relation between increase of challenging job demands and turnover intention, mediated by calling.

Discussion

Our purpose with this study was to deepen the understanding of job crafting positive relation with workers' sense of calling and turnover intention. Although researchers have traditionally assumed that individuals who feel that they have a calling are likely to adapt their jobs to create the conditions necessary to fulfil this feeling (Berg, Grant, et al., 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001), our results are closer to those who argue that the sense of calling should be considered as an outcome and not only as a predictor. Our results suggest that the increase of challenging job demands help to explain a significant portion of variance

in the sense of calling. As stated by Bott and Duffy (2015), calling has been assumed to predict several variables, but in most studies the directionality of the relation between variables was not even tested. In a study in which participants were asked to indicate the origin of their callings, more than half attributed it to a perfect fit with their jobs (Duffy, Allan, Bott, & Dik, 2013). It isn't, however, clarified whether the respondents had sought this perfect fit or it had been occasionally found. Nevertheless, it seems plausible that this fit could be arranged by the individuals through the increase of their challenging job demands, ultimately resulting in the discovery of a calling. This fitting process could be similar to the adaptation made by the university students investigated by French and Domene (2010), which led them to find their callings, although this discovery was completely unexpected in some cases. Dobrow (2013) study supports the conception that calling can change over time, decreasing in individuals who were more behaviourally involved and more socially comfortable. This decrease in the sense of calling can be related to the lack of perceived challenges, as it increases their adaptability to the tasks performed. This relation between challenging crafting and the sense of calling could help to explain the decrease of calling in the musicians studied by Dobrow (2013). In the same line, the finding of vocational development as a predictor of the sense of calling (Duffy, Manuel, et al., 2011) reinforces the potential relation between the increase of challenging job demands and calling, due to the association between vocational development and a challenging environment (Zimmer-Gembeck & Mortimer, 2006).

As we weren't looking for unanswered callings, this might have conditioned the relation path found between calling and the increase of challenging job demands. Our calling scale is based on the work of Wrzesniewski et al. (1997), which seeks for a calling in the performed job. When Berg, Grant, et al. (2010) investigated the adaptive process made by workers to answer their callings, the calling had thus already been discovered. The participants might have discovered a sense of calling while performed another activity or job, possibly due to a prior increase of challenging demands associated with an occupation, whether professional or non-professional. Our results suggest that the process of discovering a calling is triggered in part by adaptations made by the individual to realise a challenging occupation. Even the zookeepers studied by Bunderson and Thompson (2009) were previously in touch

with their area of interest. Most of them related that they already dealt with animals during childhood. This meaningful experience could be the triggering factor to the professional sense of calling later pursued.

The rejection of the second hypothesis, which had posited a connection between workers' increase in structural job resources and their sense of calling, was unexpected. Although we found a significant correlation among the two constructs, the corresponding path in structural equation model was non-significant. We supported the relation between the increase of structural job resources and sense of calling in the assumption that the proactive development of skills and aptitudes could help workers to find their calling. The reason for this failure may be in these characteristics' nature. While individuals studied by Hall and Chandler (2005) perceived a calling associated with labour related challenges, the characteristics associated with proactivity and tenacity from French and Domene (2010) study were exclusively personal attributes. Although we assumed that a proactive and tenacious person would also proactively develop professional skills, this relation may not exist. The significant relation between both job crafting dimensions is also expected to influence the increase of structural job resources' relation with calling. As calling variability accounted for the relation with increase of social resources is partly shared with the increase of challenging job demands variable, the already weak relation between increase of structural job resources and calling may be voided of significance when all variables are in the same model.

Our results also suggest that the sense of calling totally mediates the negative relation between the increase of challenging job demands and turnover intention. Although N. Podsakoff et al. (2007) study indicates that, while job hindrances have a positive relation with turnover intention, job challenges seem to be negatively related to this variable (N. Podsakoff et al., 2007), the results found in some other studies' results seem to support that the linearity of this relation might be dependent on the intensity and duration of job challenges (Fochsen et al., 2005; Petrou et al., 2012; Takase et al., 2008). Takase et al. (2008) even note that, when their study participants perceived either a shortage or an excess of challenges, their intention to leave increased. The zookeepers' resilience in a highly demanding environment (Bunderson

& Thompson, 2009) led us to believe that the existence or the discovery of a sense of calling might be the balance factor between the intensity and duration of challenging stimuli and turnover intention. Our results seem to support that the sense of calling works as a coping mechanism to help employees to deal with their own increase of challenging job demands, or even with a challenging environment, thus preventing the appearance of an intention to leave the organisation. When considering the work withdrawal, the employee may realise that in another organisation the adaptation that led to the discovery of a calling might not be possible, therefore suppressing the turnover intention. Although we found a negative relation between the increase of challenging job demands and turnover intention, our model seems to indicate that this relation might not be relevant if a calling does not arise, giving no purpose to the increase of challenging demands.

Limitations and Future Directions

Like most research, this study has several limitations. In first place, the use of cross-sectional data does not allow us to prove cause-and-effect inferences (Bollen & Pearl, 2013). Although we defend the existence of a path from the increase of challenging job demands to calling, and the SEM seems to support it, a longitudinal study would be important to verify causality. A longitudinal analysis would also help to better understand the direct relation between the increase of challenging job demands and turnover intention. We can theorise that the increase in challenging job demands may temporarily work as a suppressor of the intention to leave, going to long-term suppression if a purpose for that challenging increase is found, but we cannot verify this possibility within a cross-sectional analysis.

This study was conducted among healthcare professionals, an occupational group that has traditionally been associated with calling (Cardador et al., 2011). Future studies should involve similar investigations in different professional groups, preferably heterogeneous, thus allowing to extrapolate the results. Given the high significance of the explained variance in turnover intention, it would be relevant to create a more comprehensive model with its other known predictors, to identify possible interactions with calling.

We also encourage researchers to elaborate the personal characteristics associated with each job crafting dimension. It would be important to understand if personal characteristics, as resiliency, sense of identity, proactivity and tenacity, could increase the propensity to craft a job. In addition to personal characteristics, it would also be important to understand whether other factors, such as leadership, may contribute to the job crafting mechanism. Future studies should also investigate whether these results are also valid for workers with unanswered callings. As suggested by Berg, Grant, et al. (2010), when workers have unanswered callings, they try to craft their jobs to approach them from the calling perspective that they perceive to be missing. This process could lead them to increase their challenging job demands or, as previously suggested, these unanswered callings might already have been triggered by a previous increase in challenging tasks. Although we have chosen not to go down that route, it is important that future analysis also verify the negative effects of job crafting for the organisational context and individuals' career development.

Theoretical Contributions

Our study contributes to literature in two different ways. First, we provide evidence that the relation between the sense of calling and at least one dimension of job crafting, the increase of challenging job demands, should henceforth be viewed in a different angle. Although several scholars have studied this relation treating the sense of calling as a predecessor of job crafting (Berg, Grant, et al., 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001), our results suggest the existence of a path in which the craft made to a job might be a possible trigger for discovering a calling. The finding concerning the relation between the increase of challenging job demands and calling can contribute insight into the discussion about the origin of the sense of calling. This topic has been explored by Duffy and Dik (2013), who identified issues regarding to it, and pointed it out as being among the most controversial subjects in the literature on calling. According to our results, a sense of calling's origin is not necessarily predestinated, and individuals might be able to discover it in response to their own actions.

Second, the strong negative relation between the increase of challenging job demands and turnover intention, mediated by the sense of calling, constitutes a significant contribution to the understanding of turnover intention. Analyses of the most prominent turnover models created in recent years, and to the 26 constructs that have been identified as related to this variable, reveal no reference to calling or job crafting (Steel & Lounsbury, 2009). The only reference relating calling and turnover intention was found on Cardador et al. (2011) study. Our results revive the discussion about what can be done to minimise organisational problems associated with turnover, while enhancing the potential of employees by stimulating their sense of calling.

Practical Implications

Our study has implications for organisational leaders who aim to retain workers and stimulate their sense of calling, and for counselling programs aimed at fostering a sense of meaning in individuals' life. The findings highlighting the increase of challenging job demands as a potential antecedent of the sense of calling, and the confirmation of this construct as a suppressor of turnover intention, suggest that measures should be taken to allow and stimulate individuals to increase their challenging job demands. These contributions may involve the cooperation to facilitate, stimulate and monitor measures designed to increase the challenges in the professional context, to expose and potentially approach each individual of tasks that might be considered enjoyable.

Our results should also be considered by school counsellors, as they may play an important role in individuals' career development (Knight, 2015). Our findings' contribution to clarify calling mechanism may have implications in the choices that students have to do. School counsellors may help students to experience and be involved in practical tasks or activities, instead of directing their attention to a vocational analysis based on previous preferences. The active search of stimulating tasks could potentially trigger particular interests, paving the way to the discovery of a calling for a given field or profession.

3 – Leading to Crafting: The Relation between Leadership Perception and Nurses' Job crafting

Abstract

Whenever individuals adapt their jobs in order to make them closer of their personal preferences, they are performing job crafting. This study aims to investigate if the way nurses perceive their leaders' behaviours is related with job crafting development. To do so, a quantitative analysis was conducted among a group of 325 Portuguese nurses. Results indicate that the perception of an empowering leader was found to be strongly related with the increase of challenges in the work environment, and with the development of stronger relations with direct managers and co-workers, which are two job crafting dimensions. The perception of a directive leader was found to be positively related with the avoidance of performing hindering tasks. Strengthening relations with direct managers and co-workers was found to be particularly related to leadership perception. Theoretical and practical implications are discussed.

Keywords: Job crafting, Leadership, Empowering Leadership, Increase of Social Job Resources, Nurses

In a constantly changing economy, organizations struggle to innovate and to find competitive advantages that allow them to increase revenues or just subsist. Organizational culture development, or interorganizational cooperation, are examples of areas deeply explored from a strategic point of view in an effort to reach that goal (Barney, 1986; Dyer & Singh, 1998). In a similar way, human resources is also identified by both organizations and the academy as an area of great potential in granting competitive advantage (e.g., B. Campbell, Coff, & Kryscynski, 2012; Ulrich, 2013). Analysis of what can be done to stimulate and help workers to improve and achieve that competitive advantage has thus become a priority (Guest, 2011). Job crafting came to organizational settings as a potential path towards this competitive advantage (Wrzesniewski & Dutton, 2001). This concept, defined by Wrzesniewski and Dutton (2001) as the physical and cognitive adaptation made by an individual in order to feel closer of what s/he considers the ideal workplace, allows individuals to adjust job boundaries and social relations to their convenience. That adjustment aims to approach the job to their personal needs and characteristics, increasing the feeling of control over it (Berg et al., 2008; Wrzesniewski & Dutton, 2001). As researchers looked deeper into job crafting boundaries, they realized how influent it could be for organizations (P. Lyons, 2008; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Despite its significance, this powerful instrument has yet to be fully understood.

Job crafting's lack of understanding is particularly noticeable from a managerial point of view. Although job crafting is seen and understood as a bottom-up process, it only arises if individuals perceive the necessary conditions to make it effective. For this reason, we believe that leadership perception may have an indirect role in nurses' job crafting. Lord and Maher (2002) defined leadership as "the process of being perceived by others as a leader". It was chosen to analyse nurses' leadership perception as it is the most direct bridge to measure and understand how leadership effect is actually noted and understood by each individual. This leadership perception was analysed through direct managers as they are understood as a proxy of the nurse's leader (McGuire & Kennerly, 2006).

In the following sections, we provide a brief summary of research into job crafting and leadership, and then introduce several hypotheses regarding relationships between dimensions. In order to test the hypothesis, a cross-sectional study among a sample of Portuguese nurses was conducted, and the results are statistically analysed. We also discuss theoretical contributions and practical implications.

Relationship between Leadership Perception and Job crafting

Leadership

The concept of leadership is as ancient as civilization itself. Although it underwent some changes in early centuries, evolution has been fast in the last 100 years, partly due to its analysis as a key-factor in organizational management. Pearce and Sims (2002) developed a theoretical approach to leadership, already started in the decade before by Sims and colleagues (e.g., Manz & Sims, 1991; Sims & Manz, 1996). Its aim was to unify the most important leadership models in a single one. More than unification, leadership was contextualized in a broad, realistic spectrum of behavioural types, combining the classical (aversive and directive), the consensual (transactional and transformational) and the emerging (empowering) types of leadership in the same model.

Behavioural Types of Leadership

Although transactional-transformational leadership is still one of the most consensual approaches to this construct today, if we try to understand its managing impact on the organization, it is limiting to believe that all interactions between leaders and followers are restricted to transactional or transformational actions. The leadership model devised by Pearce and Sims (2002) covers a broad spectrum of leadership behaviours, thus becoming an appropriate tool in understanding their impact on nursing professionals.

This leadership model (table 3)¹¹ is based on five behavioural leadership types: (a) aversive, (b) directive, (c) transactional, (d) transformational and (e) empowering.

Table 3

Leadership types' summary

Leadership Type	Main Characteristics ¹²	Impact on Workers
Aversive	Use of power and authority Use of reprimands and intimidation	Low satisfaction; High turnover intention (e.g., Ball et al., 1994; Pearce & Sims, 2002)
Directive	Issuing of instructions and commands Unilateral goal assignment	Exclusion from decision-making (e.g., Liu, Lepak, Takeuchi, & Sims, 2003)
Transactional	Exchange-based Reward distribution	Positive behavior is maintained while reward is expected (e.g., Pearce & Sims, 2002)
Transformational	Motivational communication Charismatic profile	Trustworthy relationship (e.g., Madzar, 2001)
Empowering	Encouragement of workers' self-development Empowerment for workers' self-leadership	High levels of commitment (e.g., Pearce & Sims, 2002)

Although the same leader may display different behavioural types of leadership depending on needs at the time (Bass, 1985), they are conceptually different and s/he can be expected to have an inclination towards a dominant one. Workers tend to unconsciously

¹¹ A numeração da tabela foi alterada face ao original de forma a manter a sequência de encadeamento no contexto da tese

¹² Adaptado de Pearce e Sims (2002)

categorize and generalize their perception of leadership (Fraser & Lord, 1988), rating it according to a general impression. These leadership types cover such a broad spectrum of behaviours that each may be related to different reactions among subordinates. This is especially important when considering that a systematic literature review (Pearson et al., 2007) has revealed that nursing leadership spectrum is particularly wide and diverse. The broad coverage of several leadership behaviours, along with its fit to study healthcare professionals (e.g., Valentine, Nembhard, & Edmondson, 2015), makes from Pearce and Sims (2002) leadership theory an adequate option to understand nurse's leadership perception.

We believe that nurses' job crafting is closely related with their perception of leadership. The more autonomy and flexibility they perceive, the more likely they are to embark on job crafting (Clegg & Spencer, 2007; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Lyons (2008) points that the decision to shape the job is influenced by the perceived opportunity to do so. The decision depends on individual and organizational factors, such as context and managerial control. Job crafting is more likely to appear in organizations with a flat structure, where work monitoring is of little significance.

Job crafting

Contrary to the traditional vision of work, job crafting aims to transform the labour experience into something relevant and noteworthy. From what we know today, job crafting comes to organizations uninvited (Petrou et al., 2012), and it may have a highly influential - positive or negative - impact on them (Berg et al., 2008; Esteves & Lopes, 2016; P. Lyons, 2008; Petrou et al., 2012; Wrzesniewski & Dutton, 2001).

The exerted leadership may influence nurses' job crafting process. This may happen through the acceptance of job crafting as a positive and desirable practice, or through the design of work roles being more flexible and more easily crafted (Berg et al., 2008), through adjustments to the exerted monitoring and control (P. Lyons, 2008; Wrzesniewski & Dutton, 2001), by increasing social support, or by encouraging nurses to come up with creative ideas and actions (Mattarelli & Tagliaventi, 2012). Providing nurses with job control, autonomy and

freedom for independent thinking are regarded as key characteristics to stimulate job adaptation, as this can increase independent action and problem-solving skills (Daniels et al., 2013). Petrou et al. (2012) upheld that empowering leadership might also encourage and facilitate the job crafting process. They stated that increasing workers' perception of job control while making the job more demanding might create a climate propitious to the active learning, thereby stimulating personal initiative.

Even considering that job crafting might be very positive, it is also known that these changes may be counterproductive or even harmful to organizations (Berg et al., 2008; Petrou et al., 2012). To clarify this, it is necessary to look at job crafting as a multidimensional process. Tims and Bakker (2010) helped to specify and measure the original job crafting concept by looking at it according to the job demands-resources theoretical model (Bakker & Demerouti, 2007). This was later divided into four dimensions (Tims et al., 2012): increasing structural job resources (ISTJR), increasing social job resources (ISOJR), increasing challenging job demands (ICJD) and decreasing hindering job demands (DHJD).

Increasing Structural Job Resources. The ISTJR dimension of job crafting is related with workers' effort to learn new things and develop competences and professional skills in the work context (Tims et al., 2012). This job crafting dimension is related to an increase in work engagement (Bakker et al., 2012; Tims et al., 2012), employability, performance (Tims et al., 2012) and job satisfaction, a decrease in burnout (Tims et al., 2013), and workers' ease in learning new things and personally growing at work (Tims, Bakker, & Derks, 2014a). We believe that a leader perceived as someone turned to nurses' personal development, granting autonomy and job control, would facilitate nurses' increase of structural job demands.

Considering these arguments, we propose the following hypothesis:

Hypothesis 1a: A perception of empowering leadership is positively related to an increase of structural job resources

Hypothesis 1b: A perception of transformational leadership is positively related to an increase in structural job resources

Increasing Social Job Resources. The ISOJR dimension of job crafting is associated with the development of workers' relations with co-workers and their direct manager. These relations may include inspiration, support or coaching from leadership, and/or feedback and advice from the co-workers (Tims et al., 2012). This job crafting dimension is related to an increase in work engagement (Bakker et al., 2012; Tims et al., 2012), employability, performance (Tims et al., 2012) and job satisfaction and a decrease in burnout (Tims et al., 2013), and may even help individuals to achieve their professional goals (Tims et al., 2014a). We believe that, as this dimension of job crafting is closely related to social interactions, leadership types that favour direct contact with nurses are more easily associated with the ISOJR dimension of job crafting. Due to the proximity of a mentorship relation, the communication privileges, and a close personal relation between empowering, transformational leaders and their followers, we can expect a positive relation between those leadership types and ISOJR. Due to the monitoring characteristics of directive leadership, the goal setting and the mandatory proximity may also lead nurses to seek for feedback on their work. Finally, we believe that the provision of resources from transactional leadership may also contribute to increase social proximity to the leader.

We propose the following hypothesis:

Hypothesis 2a: A perception of empowering leadership is positively related to an increase in social job resources

Hypothesis 2b: A perception of transformational leadership is positively related to an increase of social job resources

Hypothesis 2c: A perception of directive leadership is positively related to an increase in social job resources

Hypothesis 2d: A perception of transactional leadership is positively related to an increase of social job resources

Increasing Challenging Job Demands. The ICJD dimension of job crafting is associated with workers' proactive behaviour and with the active search for challenges in the job context. These workers often face challenges with an intrinsic motivation, not feeling the need for financial compensation for the extra efforts developed. This job crafting dimension is related to an increase in work engagement (Bakker et al., 2012; Tims et al., 2012), employability and performance (Tims et al., 2012), and a decrease in burnout (Tims et al., 2013). Challenging demands in the work context are also associated with an increase in vigour without causing exhaustion, a common parallel effect of the increase in job demands (Van den Broeck et al., 2010).

As seen in the study developed by French and Domene (2010), the mentorship relation and the stimulation of self-development from someone who can be considered as a leader may provide enough stimulus to actively generate a search for challenges. Job autonomy is also known as a stimulating factor to trigger proactive behaviour (Parker, Williams, & Turner, 2006), which, in turn, encourages individuals to seek for challenges.

Because of the autonomy, mentorship and encouragement of self-development usually offered by empowering and transformational leaders, we believe they may be positively related to nurses' ICJD.

Hypothesis 3a: A perception of empowering leadership is positively related to an increase in challenging job demands

Hypothesis 3b: A perception of transformational leadership is positively related to an increase in challenging job demands

Decreasing Hindering Job Demands. In the first deep theoretical approach to job crafting, Wrzesniewski and Dutton (2001) warned that the crafting process was associated with unequivocal benefits to organizations, but could also cause harmful results. The same

conclusions were later reinforced by Petrou et al. (2012). These less positive results could arise if, for example, the crafting process developed by an employee went against the organization's strategic plans or if the personal approach to work led to procrastination. In these cases, job crafting could represent losses for organizations in terms of wasted time. In extreme cases, the employee may even undertake counterproductive activity that directly clashes with the organization's overall interests (Wrzesniewski & Dutton, 2001). This negative impact of job crafting in the organization seems to be related to workers' decrease of hindering job demands (Petrou et al., 2012; Tims et al., 2012).

It is known that the job crafting mechanism may be a little different when it comes to the hindering demands dimension (Tims et al., 2012). The other three job crafting dimensions arise mainly to transform work into a meaningful experience. However, the decrease of hindering job demands seems to be the result of an unpleasant job experience, as workers tend to adjust the job to simplify it if it becomes particularly demanding (Clegg & Spencer, 2007). If nurses perceive a limited scope for action, unilateral decisions about a job's tasks and goals or an attitude from the leader that could be perceived as incorrect, we argue that they will most likely try to adjust the job in order to decrease hindering job demands. From our model of perceived leadership, the aversive and the directive are the leadership behavioural types more likely to be associated with the described above.

Considering these arguments, we propose the following hypothesis:

Hypothesis 4a: A perception of directive leadership is positively related to a decrease in hindering job demands

Hypothesis 4b: A perception of aversive leadership is positively related to a decrease of hindering job demands

Method

Participants and Procedure

The study consisted of a cross-sectional analysis of a sample of 325 Portuguese registered nurses in 2 hospitals, 16 preventive healthcare units and four long-term care units. These nurses had the same training and educational foundations, regardless of the working place. All the institutions were in the same geographical region, covering around 10.000 square kilometres. Five years before this study, a merger between these institutions was carried out, for what they are currently managed by the same board. Despite the merger, their work practices were not affected. The Portuguese political and economic situation should also be taken into account. After the European debt crisis start, Portugal was unable to refinance its government debt without assistance. In 2011, a bailout program supported by the International Monetary Fund, European Commission and European Central Bank had defined several cost-reduction conditions in order to concede the loan. These conditions included measures that might affect job-related attitudes, such as the increase from 35 to 40 weekly working hours, new hires limitations, and salary decreases in all public institutions. As the studied institutions belong to the National Health Service, they were directly affected by those measures. Regarding the institutions size, one hospital was medium-sized (341 nurses) and the other was a small support unit (16 nurses). The preventive healthcare units and long-term care units consisted of small teams (7-10 nurses).

After the research request submission, the training department, the Board, and the ethics council approved the study application. The formal authorization was sent to the corresponding author by registered mail. It was also given the indication to coordinate the survey application with institution's training department. As it would be the first time that these nurses expressed an opinion about their direct managers, and as there were some sensitive items (e.g., My team leader tries to influence me through threat and intimidation), there were some precautions to avoid a low response rate or reluctance to give honest answers. An independent circuit was established for the surveys, without any contact with

managers. The surveys were also given to the respondents by a defined team member with the help of the training department. After completed, the surveys were returned in the same way. As an alternative, the respondents could send the completed survey anonymously directly to the training department by internal mail. All the surveys were distributed with an opaque envelope and instructions to seal it inside the envelope after completion.

In all, 533 nurses received a questionnaire and we received back 325 valid questionnaires, which represented a response rate of 61%.

Instruments

All items in this survey were assessed on a five-point Likert scale, ranging from Strongly Disagree to Strongly Agree. Before adjusting the instruments, we processed data for missing values and answer engagement. Five surveys were excluded for having more than 10% of missing values (Gaskin, 2015). The remaining missing values were replaced using the median of nearby points technique based on the full sample to calculate the median. The change of missing values was supported in the low levels of missing data (Hair et al., 2014), which was around 1.2% of the total answers. It was also checked for unengaged responses, and five cases were excluded for having a standard deviation of less than 0.5. We also tested for normality, power (post hoc) and multicollinearity, and there was nothing unusual to report. After this screening, we processed 315 valid questionnaires.

Job crafting. To measure job crafting, we used the multidimensional scale developed by Tims et al. (2012), previously translated and validated for a similar population. In the original study, the job crafting dimensions had an alpha between .75 and .82. We conducted an exploratory factor analysis (EFA) to verify the existence of discriminant validity between dimensions, and to confirm the four factor extraction. Principal axis factoring with promax rotation was performed, and the extraction in four factors was confirmed. Even so, two items were deleted because of a loading lower than .40 in the expected factor. Without these two items, the total variance explained was of 58.2%.

Leadership. We used the scale developed by Pearce and Sims (2002) to assess leadership behavioural types. As the scale was not in the respondents' native language, items were previously converted by translation–retroversion from English to Portuguese.

As seen in the original study (Pearce & Sims, 2002), some constructs are conceptually so close that there is a tendency towards some overlapping within leadership behavioural types, as several items loaded out of their conceptually defined dimension. For this reason, we conducted a statistical refinement in order to identify a behavioural matrix for each leadership type. We decided to split the leadership construct into five dimensions, corresponding to the theoretical framework designed by Pearce, and to treat each dimension independently in the first phase, in order to achieve a core nucleus. We performed an exploratory factor analysis (spss V.22) for each dimension, without constraints, to understand how the items would aggregate. Whenever we had a dominant factor, with more than 80% of the items loading and more than 50% of the variance explained, we decided to progressively eliminate the items not related to the main factor, starting with the ones with the smallest loadings in the main factor. After this process, and already having a core nucleus for each dimension, we submitted all the items of the various dimensions to a joint EFA, without constraints in the extraction. In this phase, we used the two-step elimination process devised by Carlson, Kacmar, and Williams (2000). We first eliminated all the items that were not discriminating in the right dimension. Next, we proceeded to the elimination of the items loading in more than one dimension with a loading difference of less than .20. Overall, most of the items loaded in the correct dimension. There were two exceptions worth mentioning. Aversive leadership was divided in this extraction. All the intimidating behaviour items loaded together in a single factor, and the reprimand items loaded diffusely. We thereby decided to eliminate reprimand behaviour and had aversive leadership represented only by the intimidating behaviour items. The transactional leadership items were also divided, with material and personal reward items loading together, and management by exception items loading diffusely. We therefore decided to represent transactional leadership with the material and personal reward items. After this initial refinement, we went on to the evaluation

of the model using confirmatory factor analysis (CFA) (Amos v.20). The final model had a good fit ($\chi^2 = 807.35$, $DF = 468$, $CFI = .96$, $RMSEA = .048$)¹³.

After CFA and some minor adjustments, the items were once again factor analyzed with EFA, extracted by principal axis factoring method, and rotated with promax to verify model stability's maintenance. The criteria for determining the number of factors to retain was Kaiser's criterion of eigenvalues greater than 1.0 and cumulative percentage of variance explained (Carlson et al., 2000). The five theorized factors were identified, with a total variance explained of 68.9%. All items had loadings greater than .50, and discriminant validity between dimensions. The final leadership scale consisted of 33 items ¹⁴.

Results

After statistical refinement, data was analyzed in order to test the hypotheses. The study participants had a mean age of 39.6 ($SD = 8.94$), mostly self-identified as female (85.1%). The means, standard deviations, Cronbach's alphas and Pearson correlations of the model variables were calculated (see Table 4)¹⁵.

¹³ $\chi^2/DF = 1.73$, $GFI = .94$

¹⁴ A matriz de pesos factoriais após rotação pode ser consultada no anexo VII

¹⁵ A numeração da tabela foi alterada face ao original de forma a manter a sequência de encadeamento no contexto da tese

Table 4

Means, standard deviations, Cronbach's alphas and Pearson correlations of the model variables

Study Variables	M	SD	α	ISTJR	ISOJR	ICJD	DHJD	Aversive	Directive	Transactional	Transformational
ISTJR	4.65	.41	.82								
ISOJR	3.00	.72	.75	.04							
ICJD	3.68	.56	.76	.38**	.29**						
DHJD	2.33	.76	.81	-.02	.15**	-.09					
Aversive	2.10	.95	.89	-.01	-.09	-.06	.09				
Directive	2.78	.68	.87	.04	.42**	.08	.19**	.02			
Transactional	2.88	.79	.92	.05	.41**	.22**	.11	-.44**	.39**		
Transformational	3.08	.84	.92	.09	.39**	.21**	.11	-.26**	.49**	.62**	
Empowering	3.25	.70	.96	.09	.46**	.25**	.09	-.38**	.53**	.78**	.74**

** Correlation is significant at the 0.01 level; Abbreviations: M = Mean; SD = Standard Deviation; α = Cronbach Alpha; ISTJR = Increasing Structural Job Resources; ISOJR = Increasing Social Job Resources; ICJD = Increasing Challenging Job Demands; DHJD = Decreasing Hindering Job Demands

The results of the correlational analysis seem to indicate that, overall, the relations between variables pointed in the expected direction. The obvious exception was ISTJR, which did not correlate with any leadership type.

To test the hypothesis, we performed structural equation modelling within the AMOS v.20 software package (Arbuckle, 2011) (figure 2)¹⁶. The model had a good fit ($\chi^2 = 1785.69$, $DF = 1178$, $CFI = .94$, $RMSEA = .041$)^{17,18}. Regarding the relation between the increase of structural job resources and both empowering and transformational leadership, neither empowering ($\beta = .06$, $p = .62$) nor transformational leadership ($\beta = .01$, $p = .80$) related to this dimension of job crafting. For this reason, we had to reject H1a and H1b. The increase of social job resources dimension was closer to the theorized leadership types, as it was related to empowering ($\beta = .56$, $p = .03$) and directive ($\beta = .32$, $p < .001$) leadership. Even so, the relation with transformational ($\beta = .00$, $p = .98$) and transactional ($\beta = .06$, $p = .62$) leadership was not significant. For this reason, we confirmed H2a and H2c but had to reject H2b and H2d. Empowering and directive leadership helped to explain 49% of the increase of social job resources variance. As hypothesized, a significant positive relation between the increase of challenging demands and empowering leadership ($\beta = .35$, $p = .01$) was found. However, its relation with transformational leadership was not significant ($\beta = .01$, $p = .98$). We then confirmed H3a but rejected H3b. This variable had 14% of its variance explained. Finally, and according to the hypothesized, a significant positive relation between the decrease of hindering demands was found with both directive ($\beta = .20$, $p < .001$) and aversive leadership ($\beta = .12$, $p = .08$), with a variance explanation of 7%. These results confirm H4a and H4b.

¹⁶ A numeração da figura foi alterada face ao original de forma a manter a sequência de encadeamento no contexto da tese

¹⁷ $\chi^2/DF = 1.52$, $GFI = .93$

¹⁸ As matrizes de pesos de regressão estandardizados e não estandardizados, e as matrizes de variâncias podem ser encontradas no anexo VIII

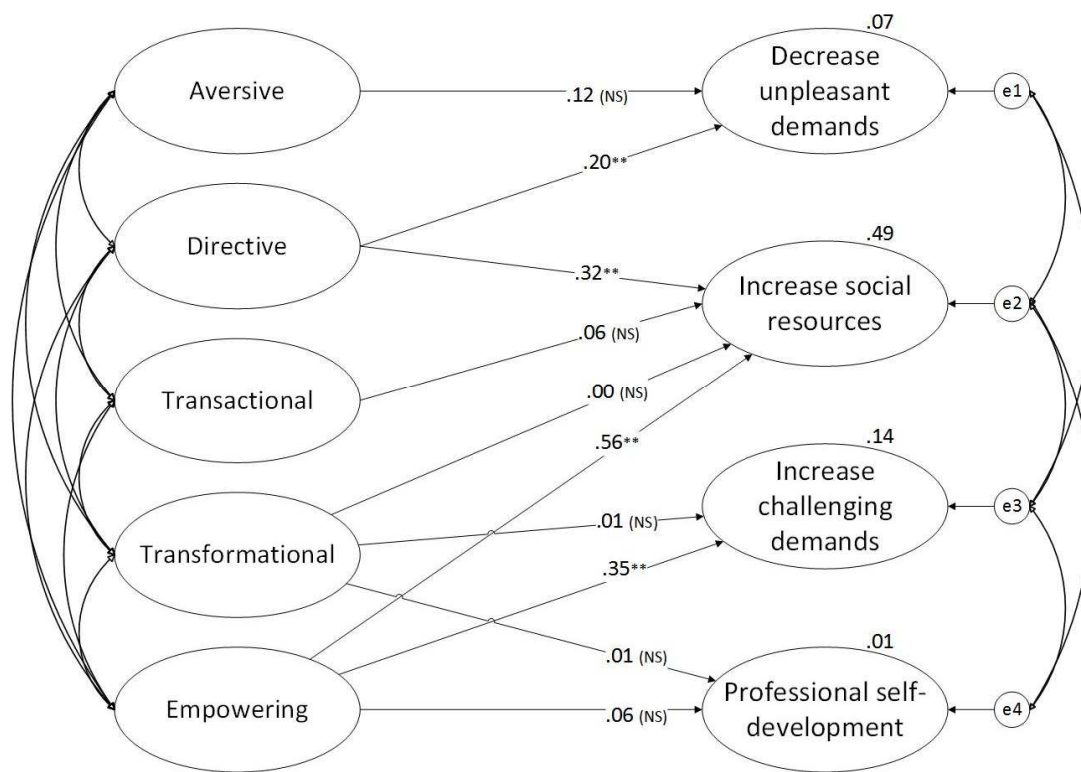


Figure 2. Final model representation. Numbers in the arrows indicate standardized regression weights. Numbers above job crafting dimensions indicate R^2 .

Discussion

The purpose of this study was to further our understanding of how nurses' job crafting was related to their perception of leadership. Although job crafting is traditionally regarded as an individual process, it is also assumed that leadership may have an indirect effect on it (Berg et al., 2008; Daniels et al., 2013; P. Lyons, 2008; Mattarelli & Tagliaventi, 2012; Petrou et al., 2012; Wrzesniewski & Dutton, 2001). This indirect effect was mostly unspecified, as it was not known what particular leadership behaviours or types stimulated which dimensions of job crafting. Even with several indications that the job crafting process relates with the way workers perceive leadership, previous literature undervalued its influence. This lack of importance given to leaders' influence on the job crafting process may be due to excessive

ruptures with job redesign theories, which defended a top-down approach to job changes. Job redesign is regarded as a process that leads to changes in nurses' functions, and is usually done by managers. This process is questionable from a modern point of view, as a redesign process not involving the worker itself has several costs and disadvantages (Demerouti & Bakker, 2014). Due to that, social scientists dropped it and focused mainly on workers' actions to craft their jobs. However, this also seems to be an imperfect solution, as it often leads individuals to deviate from organizational goals (Petrrou et al., 2012).

Our study results indicate that an increase in nurses' structural job resources is not associated with their leadership perception. This finding is still relevant, as a leader concerned with nurses' personal development would be expected to make it simple for nurses to develop competences and personal skills. This lack of association may be due to a bigger weight that this job crafting dimension has with the personal characteristics. In a study by Bakker et al. (2012), this job crafting dimension was strongly related to workers' proactive personality, vigour, dedication and absorption. More than any of the others, this job crafting dimension is hardly affected by the environmental influence of leadership, and is mainly dependent on one's personal characteristics.

The significant correlation between an increase in nurses' social job resources and the directive, transactional, transformational and empowering types of leadership was in line with our initial predictions. Given the characteristics of this job crafting dimension, its strong relation with leadership is not surprising. Despite these correlations, only empowering and directive leadership had a significant relational path in the structural equation model.

The stronger association with empowering leadership is probably due to the coaching characteristics of this leadership type, and to the proximity and the concern about the encouragement of self-development. These characteristics could be interpreted by nurses as an open door for increasing social resources. Berg, Wrzesniewski, and Dutton (2010) indicated how workers' leadership perception could influence them and contribute to job crafting. Some of the study participants pointed that one could only craft a job after feeling managerial trust.

This need to perceive trust led them to build a trusting relationship in order to feel closer to managers. After achieving a good relationship with managers, they felt increased freedom to act, which then increased opportunities to change their job boundaries. A sense of control was also regarded as a necessary characteristic in the process, as it was understood as an important motivator of crafting. The moderating effect of empowering leadership between leaders' trust and workers' voices found in a study by Gao, Janssen, and Shi (2011) can partly help to explain this relation. It is especially important to consider that the association between perceived trust and workers' voices only happened when they were encouraged by the leader.

Something similar can also happen with job crafting, with nurses especially seeking for feedback about their jobs, or for coaching, when encouraged by the leader to do it. On the other hand, we believe that the relation with directive leadership is mainly due to seeking feedback about job performance. Teunissen et al. (2009) studied a group of Dutch medical residents in training, in order to understand their feedback-seeking behaviours. They found that the residents who were more oriented to performance goals perceived direct feedback-seeking as negative, which led them to search for indirect ways to monitor feedback in order to interpret how their performance was being perceived by their mentors. The goal-setting environment created by a directive leader could drive nurses to look for indirect feedback about their job performance, thus increasing social job resources. In the same study, the residents perceiving supportive leadership, which we can relate to empowering leadership, tended to regard asking for feedback from their leaders as a way of improving their work. We can therefore interpret that both types of leadership lead nurses to increase social job resources. While empowering leadership may lead nurses to ask for feedback and coaching directly, directive may lead nurses to ask others for feedback in order to understand if their job performance is in line with what their leader is expecting.

The significant relation between empowering leadership and nurses' increase of challenging job demands tallies with the conclusions of Zhang and Bartol (2010). These authors found that empowering leadership influenced workers' psychological empowerment, creativity, autonomy and intrinsic motivation, among others. A study by Martin, Liao, and

Campbell-Bush (2012) also helps to support our findings, as they found that empowering leadership was more effective than directive leadership in improving task proficiency and workers' proactivity. Given the association between ICJD and individuals' intrinsic motivation, proactivity and autonomy, the perception of an empowering leader can provide nurses with the means to allow them to develop this job crafting dimension.

Regarding transformational leadership, although the initial correlations were as expected, the loss of significance in the SEM was a surprise. ICJD is closely related to nurses' proactive behaviour (Tims et al., 2012), whose stimulation is traditionally assigned to a transformational leader (Den Hartog & Belschak, 2012). This result is probably attributable to its inter-correlation with empowering leadership. When transformational leadership is studied, it is traditionally compared to transactional leadership, and not so often with the empowering type. As there tends to be some conceptual overlapping between transformational and empowering leadership, some characteristics attributed by Pearce and Sims (2002) to empowering leadership could be attributed by other authors to transformational leadership. A good example of this comes from a study by Castro, Perinán, and Bueno (2008), where it was found that transformational leadership substantially influenced workers' job attitudes and behaviours. However, this significant relation is mediated by psychological empowerment, a core characteristic of empowering leadership. Our statistical specifications might therefore help to explain why transformational leadership lost its relation with some job crafting dimensions when in presence of empowering leadership in SEM.

Results concerning the decrease of hindering job demands were partly in line with expectations. Although aversive leadership did not show a significant relation with the decrease of hindering demands, the positive association with directive leadership was as expected. These results may indicate that the unidirectional decisions and demanding environment fostered by directive leaders (Liu et al., 2003) may produce hindering job tasks, which leads workers to decrease them whenever they have a chance. The difference between this and the aversive type of leadership may reside in the actual scope of action that nurses

have in which to shape their jobs. Although nurses with an aversive leader should also have several hindering tasks and feel the need to decrease them, the intimidating climate may prevent them from doing so. Contrary to what happens with a directive leader, in this case nurses may not have enough opportunities to decrease their hindering job demands.

There were certain limitations in this study that should be noted. As stated before, we relied on self-reports to assess the study variables, which could have inflated the relations between measures. Another limitation was related to the study method. A cross-sectional study does not allow generalizability nor the inference of causality. This analysis may provide a baseline for direct research into which leadership types are more likely to stimulate nurses' job crafting dimensions, but it would be important to conduct a longitudinal study in order to test the causality of the correlations mentioned. The response rate was particularly high for a study with these characteristics. As 360° feedback is not usual in Portugal, the willingness to participate in a leadership evaluation might explain the high response rate.

Although common method bias was a subject identified several decades ago (Campbell and O'Connell, 1967), it has been a hot topic again in the last couple of years (e.g., Jakobsen & Jensen, 2015). This subject is so much in vogue that several journals have started to refuse to publish cross-sectional studies *per se*, even with several publications limiting the support of the arguments often used (e.g., Conway and Lance, 2010). As common method variance is also a problem in longitudinal and multisource approaches (Richardson et al., 2009), taking action to minimize this issue is more important than changing the methodology (MacKenzie and Podsakoff, 2012). In order to try to address potential concerns about the existence of common method bias, we followed Conway and Lance (2010) suggestions and used several methods to avoid common method bias. Some of them, such as item overlapping between constructs, proactive measure taking (e.g., preservation of anonymity and removal of unengaged responses) and construct validity evidence, have already been described. Use of the same source of information to collect the data is yet to be explained, however.

Considering that self-evaluation of job crafting was mandatory, as it is a private act, and because its existence is often not clear to others beyond self, the collection of a self-rated leadership approach would be the only alternative to avoid the same source of information. We chose to analyse nurses' perceived leadership behaviours, and not a self-rated measure, for several reasons. First of all, the same leader may have different behaviour depending on who s/he is dealing with. Secondly, a self-rating leadership approach would probably be inefficient, as leadership self-evaluation tends to be different from subordinates' perspective (Alimo-Metcalfe, 1998). Third, the way that each nurse perceives his or her leader's behaviour is highly personal and, in this case, rather than the actual behaviour, the perception itself is decisive in triggering or not the job crafting process (Lyons, 2008).

Although *post hoc* statistical corrections haven't proved to be effective (Conway and Lance, 2010), we still verified for common method variance based on the common latent factor technique (P. Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). The standardized regression weights' delta was analysed with and without a common latent factor, and none of the items had a delta greater than recommended .35. A single item of the job crafting scale presented a delta of .26 ("I try to ensure that I do not have to make many difficult decisions at work"). None of the items from the leadership scale presented a delta close to .35 (ranging from -.01 to .09).

Despite our decision in analysing which leadership behavioural types were related to job crafting dimensions, in the future it would be interesting to analyse a potential suppression effect of leadership in decreasing nurses' hindering job demands. As it is probably the most harmful dimension of job crafting to organizations, it is important to understand how to minimize its effect. The asymmetrical number of items in our final leadership scale was also a limitation. Although we considered statistical refinement and the discriminant validity as fundamental to the study, we suggest that more items should be created for the aversive and directive leadership types in future studies.

This study contributes to both theory and practice by adding important information about relations between leadership and job crafting dimensions. Although job crafting should not be, by definition, led or started by organizations, the process may be facilitated by giving individuals the right conditions to craft (Demerouti, 2014). Awareness of the leadership characteristics that facilitate job crafting is a first step towards making it easier for nurses. It is perceivable that empowering leadership may have a prevailing role in stimulating an increase in nurses' social resources and challenging demands. After confirming results in a longitudinal study, this information may lead organizations to change their training programmes so as to prioritize empowering leadership in order to stimulate job crafting. As empowering leadership is already known as a person-job fit catalyser among nurses (Greco, Laschinger, & Wong, 2006), the creation of a dedicated program to stimulate job crafting could bring several cumulative benefits to both organizations and these professionals.

At least one programme created to stimulate job crafting (Van den Heuvel, Demerouti, & Peeters, 2012) made from the leader an important part of the equation in the crafting facilitation process. In this case, leader's feedback, autonomy granted to workers, awareness of job crafting, support for changes in workload resulting from crafting, openness to listen to individuals' crafting desires, or a possibly excessive workload resulting from the process and coaching to bring them closer their crafting goals, were the core parts of the job crafting intervention process.

In a study where this methodology was used, a significant increase in job resources was found (Van den Heuvel, Demerouti, & Peeters, 2015). However, the programme failed to increase job crafting behaviour. If we consider that encouraging self-development, independent action and opportunity thinking – core characteristics of empowering leadership – were not considered in the programme, this could be the missing part to achieve better practical results.

4 – Calling for Leadership: The Relation between Leadership Perception and Workers' Calling

Abstract

Since sense of calling entered in organizational research, efforts have been made to understand how its effect over individuals may be enhanced. In a quantitative investigation using a self-report questionnaire among a group of 325 Portuguese nurses, we analyzed how workers' sense of calling related with their leadership perception. The results indicate a positive relation between a leader perceived as transformational or transactional and workers' sense of calling. On the other hand, directive and empowering leadership perception was found not to be related with workers' sense of calling. Unexpectedly, a significant positive relation between aversive leadership perception and workers' sense of calling was identified. Results are discussed, implications are pointed, and practical suggestions are left.

Keywords: Sense of Calling, Leadership Perception, Transformational Leadership, Aversive Leadership

Along the history, the sense of calling evolved intimately related with religion. Martin Luther, founder of German Lutheran Church in the sixteenth century, helped this notion to evolve to a new level. On one hand he developed the concept of vocation, and on the other hand he argued that a sense of calling could be experienced by any person, cutting the connection with the necessity of having a religious vow for life as a requirement to be able to follow the higher purposes of God. Martin Luther defended that any individual, performing any mundane task, could feel the same kind of calling that monks felt in the monastery (Hardy, 1990). In recent years, the concept of calling began to shift away from religion, focusing instead on individuals' internal motivation, and search for a professional purpose and a sense of fulfillment (French & Domene, 2010; Wrzesniewski et al., 1997). This shift from religiousness happened mainly because its religious component started to be understood as insufficient, and even unessential, to drive individuals to achieve their desired sense of fulfilling and welfare (Hansen, 1996).

While it moves away from religiousness, the sense of calling is coming closer to organizations. This has proven essential to understand the concept and its potential advantages for workers (e.g., Bunderson & Thompson, 2009; Duffy, Dik, et al., 2011). Individuals oriented for a calling expect a personal fulfilling and a purpose from their jobs, considering it as one of the most important things of their lives (Hall & Chandler, 2005). A recent research focus over calling may help individuals to find that orientation, as it is related with its arising. Contrary to the initial beliefs, stating that the calling was an inapt, almost predestined characteristic (Hardy, 1990), it was found that several circumstances may facilitate its appearance in an organizational context (e.g., Bott & Duffy, 2015; Duffy et al., 2014). This new perspective gives us support to believe that some organizational factors, like leadership perception, may work as a calling antecedent in a professional environment.

In this study, we use the Pearce and Sims (2002) model of leadership in order to search for a relation between leadership perception and workers' sense of calling. We consider Pearce and Sims (2002) leadership model especially suitable to evaluate this relation due to the wide range of leadership behaviors covered. As this model considers leadership in

different dimensions, we are able to have a detailed look on both constructs' cross-relations. To do so, a cross-sectional, quantitative study among a group of 325 Portuguese nurses was conducted. A self-report questionnaire was used to collect the data, and the analysis was performed by using structural equation modeling.

In the following section, we provide a brief literature review, and several hypotheses regarding the relations between dimensions are introduced.

Theory and Hypothesis

Leadership

Although leadership concept has changed little over centuries, we assisted to a rampant evolution in the last decades. This accelerated development was partly due to the deeper analysis of its key role in the organizational context. Sims and colleagues (e.g., Manz & Sims, 1991; Sims & Manz, 1996) focused in the association of various theories developed to explain leadership in the organizational context, and Pearce and Sims (2002) continued that work a few years later. These authors combined in the same model theories as diverse as the punishment research, the theory X management, the charismatic leadership, the behavioral self-management, among several others.

Pearce and Sims (2002) model divides leadership in five types: (a) aversive, (b) directive, (c) transactional, (d) transformational and (e) empowering. The aversive leadership is founded in the punishment research, and consists in the command by fear and intimidation. The aversive leader often uses authority to make an idea prevail, generating with that behavior a hostile environment for subordinates. The directive leadership is based on X management theory, the initiating structure behavior from Ohio State studies, and in the task-oriented behavior from Michigan Studies. The directive leadership consists in the issuing of instruction and commands, and unidirectional definition of goals. Although is still a top-down leadership type, this approach is not so negative for workers as the aversive. The transactional leadership is based in the expectancy theory, the equity theory, path goal theory, and

exchange theory. The transactional leadership is mainly divided in managing by exception and rewarding behaviors. Although it is still usually deprecated, the transactional leadership has the virtue to be able to reward merit, which may positively reinforce workers' behaviors. The transformational leadership is based in charisma sociology, charismatic leadership, transforming leadership and transformational leadership theoretical currents. The transformational leader provides subordinates an idealistic vision, using an inspirational approach in order to stimulate them. Although this leader has high performance expectations, it mentors subordinates when necessary. The empowering leadership is based in behavioral self-management theories, social cognitive, cognitive behavior modification and participative goal setting. The empowering leader bases its actions on self-action encouragement, providing subordinates with a significant scope for action. When compared with transformational leader, the empowering leader grants more liberty of action and independence to the subordinates, but less follow-up and mentoring.

Sense of Calling

The sense of calling is associated with a sense of personal and/or professional fulfilling and general well-being (Bunderson & Thompson, 2009). Although its academic study is very recent, the calling notion is almost as ancient as leadership. The historical references of a calling for work date as far back as the 10th century, when monks dedicated their entire life to the work in a monastery, as they perceived a calling from God to do it (Hardy, 1990). This connection between calling and religion continued over the centuries. Only recently this construct started to be connected with a sense of personal fulfilling and the pursuit of a personal happiness, stepping away from the necessity to feel a God's call (Baumeister, 1991; Novak, 1996). Novak (1996) even refers that the sense of calling perceived by an agnostic or an atheist may be equal or even higher than the calling felt by a deeply religious person.

Parallel to the religious dissociation, investigators intensified the search for a practical applicability of this concept in the work context. Wrzesniewski et al. (1997) assessed how individuals understand the subjective experience of work as a job, a career, or a calling. People

with a career inclination would work especially for the financial reward and with the progression goal in mind. If the work was understood as a job, individuals would only be interested in the material benefits, not trying to get any kind of additional reward from it. Understanding the work as a calling would mean to assume it as a part of one's life. In this case, the inner fulfilment brought by it would represent the primary motivation to keep performing a specific task or job.

The calling concept development in an organizational context is beneficial for individuals, but also for the companies they represent. Individuals living a calling tend to increase career commitment, work meaning and job satisfaction (Duffy, Bott, Allan, Torrey, & Dik, 2012), to perceive a greater sense of organizational duty, to attribute a greater meaning for work (Bunderson & Thompson, 2009), and to progress faster in their careers (Wrzesniewski et al., 1997). Wrzesniewski (2003) argues that, in an era when individuals relativize their financial motivation - realizing that from a certain economic level, where basic needs are secured, the wellness perception ceases to evolve proportionally to the financial compensation - it is necessary to seek alternative sources of meaning and motivation to work. And, according to this author, it is up to academics to seek for those potential sources of motivation.

Even though the sense of calling is currently recognized as a strong potential benefit to workers and organizations, the assumption that this was an inapt characteristic delayed the search for antecedents that might facilitate its appearance. Only recently this perspective started to be valued, with the finding that some characteristics, such as the vocational development (Duffy, Manuel, et al., 2011), the personal growth (Bott & Duffy, 2015), or the search for life meaning (Duffy et al., 2014) worked as calling antecedents. In this line of thinking, we believe that perceived leadership might also work as antecedent for ones' sense of calling.

A study about spiritual leadership (Fry, 2003) gave the first clues about which characteristics a leader might have to facilitate workers' calling. It was defended that

leadership practices should increase organizational commitment through followers' support. The leader could use his/her broad vision to guide followers through an organizational mission aiming to make a difference in the world. Leaders should also abolish the climate of fear and abuse, giving support and autonomy to independent decision-making. The necessity of mutual trust is also referred as an essential requirement to promote calling development. The leader may have to let followers be who they normally are, and give them the opportunity to develop their personal attributes.

These characteristics were later refined by Fry, Vitucci, and Cedillo (2005) in a study among militaries. The authors considered that, in order to stimulate soldiers' sense of calling, their leader should be perceived as someone with courage, technical skills, vision, inspirational, and able to provide a sense of purpose. If we look back to Pearce and Sims (2002) leadership model, these characteristics may be closer to the transformational leader profile.

French and Domene (2010) interviewed several young university students who reported to feel a calling. The authors found a relation between calling arising and existing relationships between students and supporting figures, as their teachers, or parents. The mentoring and counseling provided by supporting figures helped these students to clarify expectations, being this aspect crucial to stimulate calling. The positive reinforcement and behavioral rewarding were also reported to be important for the process. One of the interviewed students was risking to fail a discipline when a teacher assigned her to a new project, in order to give her one last chance. Her above-average performance was awarded by the teacher with a 99% grade, which resulted in a strong and unexpected satisfaction. After this positive reinforcement, and teacher's recognition for her unusually high performance, she started to be aware for a calling in that specific area. Another example comes from Larson (2005), where a mentorship relation between problematic students and their teachers led them to participate in parallel projects that the teachers identified as fitting in the students' characteristics. Ultimately, this mentorship guidance helped some students to find their callings.

Transposing it for the organizational environment, we believe that a leader may also play a key role as a calling development facilitator for subordinates. For that to happen, a deep knowledge of each follower would be essential, in order to give personalized advices and guidance through calling stimulation process. Simultaneously, it would be helpful to create working conditions fitted to expose followers to tasks closer to their wishes and expectations. That exposure is especially important if we consider that the contact with different and challenging activities may also be related with the sense of calling triggering (Esteves & Lopes, 2016). The conclusions of Berg, Grant, et al. (2010) study reinforce this vision, as they believe that a manager should support their employees in order to help them to craft their leisure time. This crafting could, hopefully, make workers feel closer of a calling.

Although the focus of transformational leadership falls on leader actions, its main purpose is to promote changes in the organization (Ladkin, 2010). A transformational leader motivates, stimulates, inspires, and instills a sense of mission in followers. This may lead workers to engage with a higher purpose, while simultaneously contributing to organizational interests (Bass, 1990). The transformational leader is the closer in Pearce and Sims (2002) model to a mentor, which seems to be a very important characteristic to drive someone to a calling. Leaders' active role pointing where subordinates may better fit, and the support provided in order to help in its accomplishment, should act as a calling facilitator. This perspective is reinforced by Arnold, Turner, Barling, Kelloway, and McKee (2007) study results, which found a strong direct relation between transformational leadership and meaningful work.

Hypothesis 1: The transformational leadership perception is positively related with the sense of calling

The positive reinforcement received from a transactional leader may also trigger a sense of calling. It is especially important to consider that transactional leadership is not only composed by material reward stimuli but also for personal reward actions, such as special

recognition when a job is performed better than expected. As pointed in French and Domene (2010) study, the compliment received by workers when they have an above-average performance in a certain activity should act as a positive reinforcement and an alert for a potential vocation in a specific area.

Hypothesis 2: The transactional leadership perception is positively related with the sense of calling

The scope of action conferred by an empowering leader may also contribute to find a calling. Fry (2003) attributes to empowered workers the potential ability to develop values and attitudes that ultimately could approach them of a calling. The encouragement for self-development and for opportunity thinking, for example, might guide individuals through a professional path closer of their personal ideals. This organizational freedom conferred by an empowering leader is then expected to be positively related with workers' sense of calling.

Hypothesis 3: The empowering leadership perception is positively related with the sense of calling

When we look at the aversive and directive leadership, and considering Fry (2003) statement that leadership should be conducted in a way that abolishes the climate of fear and abuse, our first thinking could be that a negative leadership approach should harm workers' sense of calling. But when reviewing calling characteristics, it should be kept in mind that we are analyzing one of the most powerful feelings in a professional environment. So powerful that may drive someone to a vow of silence in a monastery for an entire life (Hardy, 1990). Or lead individuals to work without receiving a payment at the end of the month (Bunderson & Thompson, 2009). Supporting it, in Bunderson and Thompson (2009) study it was stated more than once that managers' actions would not be bad enough to discourage workers to be close of their callings. For those reasons, we believe that the aversive and directive leadership do not facilitate calling appearance, but aren't also strong enough to harm it.

Hypothesis 4: The directive leadership perception is not related with the sense of calling

Hypothesis 5: The aversive leadership perception is not related with the sense of calling

Method

Participants and Procedure

Participants were a group of Portuguese nurses, divided between two hospitals, sixteen primary healthcare units, and four long-term care units. All these 22 units are part of a regional healthcare centre with a common management board. In order to receive permission for the study, we asked the management board for authorization. Permission was granted jointly with an indication to coordinate the study application with institutions' training department. As part of the survey consisted in a managerial evaluation, and there wasn't in the institution a culture of 360° feedback, some precautions had to be taken to avoid a low response rate and/or conditioned answers. Due to that, all surveys were distributed with an opaque envelope, and instructions to seal it after filling. It was also created a direct distribution/collection circuit for the surveys. In total, 533 nurses received a survey. We received back 325 valid questionnaires, which represents a response rate of 61%. The respondents had a mean age of 39.6 (SD = 8.93) years, mostly self-identified as female (85%).

Instruments

The calling construct was assessed using the scale developed by Wrzesniewski et al. (1997). Although the Cronbach's alpha score for this scale is not presented in the original study, Cardador et al. (2011) reported a Cronbach's alpha score of .72 for the calling dimension. Example items for the calling scale are "If I was financially secure, I would continue with my current line of work even if I was no longer paid" and "My work is one of the most important things in my life".

To evaluate workers' leadership perception, we used the scale developed by Pearce and Sims (2002). In the original study, scale's dimensional reliability varied between .86 and .94. Example items are "My team leader tries to influence me through threat and intimidation" for aversive leadership, "When it comes to my work, my team leader gives me instructions on how to carry it out" for directive leadership, "My team leader commends me when I do a better-than-average job" for transactional leadership, "My team leader isn't afraid to "buck the system" if he/she thinks it is necessary" for transformational leadership, and "My team leader encourages me to search for solutions to my problems without supervision" for empowering leadership. As the scale wasn't in respondents' native language, it was previously submitted to a process of translation-retroversion in order to convert it from English to Portuguese.

All the items in this survey were assessed on a five-point Likert scale, ranging from Strongly Disagree to Strongly Agree. Before adjusting the instruments, answer engagement and missing data were checked. Answer engagement was checked through answers' standard deviation, and the amount of items without answer (Gaskin, 2015). Five surveys were excluded for having more than four missing values, and ten surveys were excluded for having a standard deviation of less than .5. After unengaged answers' exclusion, missing data was of small expression. It corresponded to 0,16% of the total data, and ranged from 0% to 1,29% among items. After confirmed that missing data was missing completely at random (MCAR), multiple imputation technique with a single imputation was performed (spss V.21), as suggested by Schafer (1999) for databases with less than 5% of missing data.

Tests for normality, power and multicollinearity were performed, and there was nothing unusual to report. After this screening, 310 valid questionnaires were processed.

Scales refinement

To refine leadership scale, an unconstrained exploratory factor analysis (EFA) extracted by principal axis factoring with promax rotation was performed. A two-step elimination process, suggested by Carlson et al. (2000), was used. In a first phase, items not discriminating in the correct dimension were eliminated. Overall, most of the items loaded in the correct dimension. There was, however, an exception worth to be mentioned. Aversive leadership items were separated in the extraction. The intimidating items loaded together, and reprimand items loaded in different factors. The reprimand items were gradually eliminated, and ultimately all of them were excluded. We thereby decided to exclude reprimand behaviour, making aversive leadership be represented by intimidating behaviour.

The second step was taken to ensure discriminant validity. This step consisted in deleting items loading in more than one dimension, when cross-loading difference was smaller than .20. The criteria for determining the number of factors to retain was Kaiser's criterion of eigenvalues greater than 1.0, and cumulative percentage of variance explained (Carlson et al., 2000). As expected, the five theorized factors were identified, with a total variance explained of 68,1%. All items had loadings greater than .50.

To refine calling scale, an unconstrained exploratory factor analysis (EFA) extracted by principal axis factoring with promax rotation was also performed. All items in the scale loaded in the same factor, but one of the items was deleted for having a loading inferior to .40. A total variance of 51,1% was explained by this single factor.

Measures Validity

A final unconstrained EFA, aggregating the remaining items from leadership and calling scales was conducted, to assess discriminant validity and to confirm the theoretical six factor solution. The extraction was performed using principal axis factoring with promax rotation. The six factor solution was confirmed, but two transactional leadership items (personal reward) loaded simultaneously in the calling factor with a cross-loading difference inferior to

.20. As this could question scales' discriminant validity, both items were sequentially eliminated. The final solution was also confirmed in Amos v.20 (Arbuckle, 2011), through a confirmatory factor analysis (CFA). To evaluate model fit, chi-square, the degrees of freedom, comparative fit index (CFI), Tucker Lewis index (TLI), and root-mean-square error of approximation (RMSEA) were examined, as recommended by Hair et al. (2014), and by Hu and Bentler (1999). After small error correlations within items, suggested by the modification indices, a good model fit was obtained ($\chi^2 = 1014.54$, $DF = 634$, $CFI = .95$, $TLI = .95$, $RMSEA = .044$)¹⁹.

Results

Descriptive Statistics

Variables' means, standard deviations, Cronbach's alphas (in brackets) and Pearson correlations were calculated (see Table 5)²⁰. Table 5 shows that internal consistencies were, in general, quite good.

To test the study hypothesis, structural equation modelling within the AMOS v.20 software package (Arbuckle, 2011) was performed. The model had an acceptable fit ($\chi^2 = 1129.99$, $DF = 671$, $CFI = .95$, $TLI = .94$, $RMSEA = .047$). Model analysis allows us to confirm that there is a significant positive relation between transformational leadership perception and sense of calling ($\beta = .31$, $p = .028$). This result supports H1. H2 was also confirmed, as a strong positive relation between transactional leadership perception and sense of calling ($\beta = .76$, $p < .001$) was verified. Even considering a significant correlation between empowering leadership perception and sense of calling (Table 5), the path lost its significance in SEM model ($\beta = -.46$, $p = .063$). This result takes us to reject H3. The lack of significance between

¹⁹ $\chi^2/DF = 1.60$, $GFI = .93$

²⁰ A numeração da tabela foi alterada face ao original de forma a manter a sequência de encadeamento no contexto da tese

directive leadership perception and sense of calling was also verified, thus allowing to confirm H4. Contrary to our expectations, however, a significant positive relation between aversive leadership perception and sense of calling ($\beta = .24$, $p = .010$) was found. For this reason, we have to reject H5. In the final model (figure 3) , 27% of calling variance is explained.

Table 5

Model variables' means, standard deviations, Cronbach's alphas (in brackets) and Pearson correlations

Study Variables	M	SD	1	2	3	4	5	6
1. Calling	3.36	.63	(.71)					
2. Aversive	2.10	.98	-.02	(.90)				
3. Directive	2.83	.66	.09	.11	(.86)			
4. Transactional	2.74	.80	.27**	-.37**	.32**	(.89)		
5. Transformational	3.08	.84	.28**	-.25**	.43**	.59**	(.92)	
6. Empowering	3.25	.71	.24**	-.38**	.47**	.74**	.74**	(.94)
** Correlation is significant at the 0.01 level								

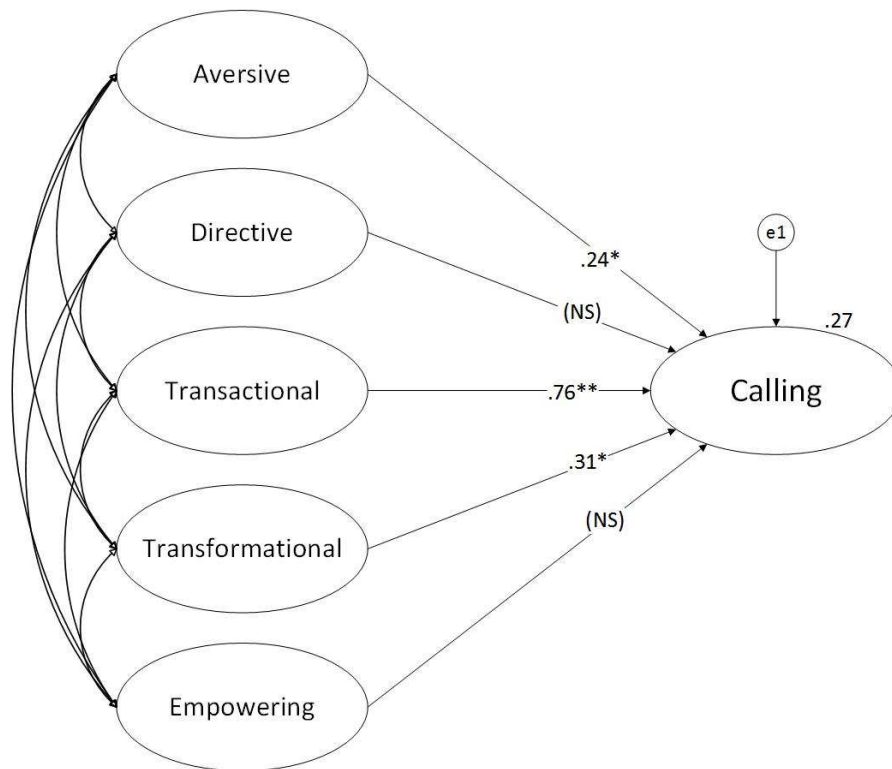


Figure 3. Final model representation. Numbers in the arrows indicate standardized regression weights. The number above calling representation indicates R^2 .

Discussion

Our purpose with this study was to deepen the understanding of the relation between workers' sense of calling and leadership perception. The results confirmed our first hypothesis, which defended a positive relation between sense of calling and perceived transformational leadership. It was expected that a transformational manager perception would be related with followers' sense of calling, since prior studies (Berg, Grant, et al., 2010; French & Domene, 2010; Fry, 2003; Larson, 2005) indicated that a mentorship relation with someone's reference figure/manager could facilitate a calling's search and finding. This seem to happen because, contrary to what was historically believed (Hardy, 1990), the sense of calling is not an innate characteristic, and may be triggered when the right conditions are reunited (e.g., Duffy et al., 2014). Fry et al. (2005) reinforce that vision, by considering that inspirational leadership given by army leaders guides soldiers to a higher sense of calling and

membership. A concerned leader, as the transformational leader, gathers the characteristics to lead followers through that path of discovery, since it is usually concerned and focused with individuals' self-development and transformation.

Our second hypothesis, that related sense of calling with transactional leadership perception, was also confirmed. While a transformational leader may shape a follower by guiding it through the path that s/he believes to be the best, the transactional leader might guide individuals through a logical of positive reinforcement. As we saw in French and Domene (2010) study, an unexpected positive reinforcement in a certain area may be enough to lead individuals to consciously think about a potential aptitude, and ultimately to follow that route. The personal reward behavior, which is a transactional leadership part (Pearce & Sims, 2002), is exactly about commending the better-than-average job performed by workers. This positive feedback should make individuals aware of the existence of a special aptitude or above-average performance in a particular area. That awareness may eventually be the first step to stimulate a vocational self-clarity in the individual, which Duffy et al. (2014) found to be a calling's direct predictor.

The lack of a significant relation between empowering leadership perception and sense of calling was not expected. The organizational scope of action conferred by an empowering leader should work as a lever to approach individuals of their professional ideals. Apparently, even though this organizational freedom might be of great help to stimulate other professional characteristics, such as job crafting, it may not be enough to trigger the sense of calling. Even considering the suggested relation between the managerial autonomy and the calling stimulation (Fry, 2003), studies about calling arising described the process as being facilitated by someone with some power, that could provide guidance (French & Domene, 2010; Larson, 2005), or that could make the path easier to cover (Berg, Grant, et al., 2010). The calling development might then demand some extra guidance and active stimulation in an initial phase, characteristics not present in an empowering leader. An empowering leader may be, however, eventually important in a later phase, when the individual already has a calling and needs to adapt the job in order to make both closer.

Although we argued that leadership perception might be helpful to stimulate workers' sense of calling, we also believed that a negative perception should not be enough to prevent it from happen. The negative relation's absence between directive leadership and calling seems to confirm what was already seen in Bunderson and Thompson (2009) zookeepers' study. A negative attitude from the leader may not help to stimulate the sense of calling, but it also does not harm it. But the big question comes from an unexpected positive relation between aversive leadership perception, constituted by the intimidating behavior (Pearce & Sims, 2002), and sense of calling. Could it be possible that extreme organizational conditions may force workers to develop adaptive strategies to keep in the job? At least, this seems to support that no matter how negative direct supervision might be, it will not contribute to inhibit workers' calling. Drawing a parallel with the reported conditions in Frankl (1985) classic work, individuals seem to feel the necessity of search for a meaning in extremely adverse conditions. While a moderately unpleasant environment might originate a negative reaction, an extreme environment may arouse an adaptive response. For its adverse conditions, the aversive leader perception might be a small-scale organizational parallel to a concentration camp. This perception may indirectly contribute to coping mechanisms' development, in order to deal with an abusive leader (Harvey, Stoner, Hochwarter, & Kacmar, 2007). The search for a professional meaning may very well be the triggered coping mechanism that ultimately stimulates a sense of calling appearance.

Even considering the potential positive effects resulting from someone's calling, it should not be forgotten that an adverse organizational environment has several parallel negative effects on individuals, as stress, anxiety (Staw, Sandelands, & Dutton, 1981), lower job satisfaction (Bligh, Kohles, Pearce, Justin, & Stovall, 2007) lower life satisfaction, lower normative and affective commitment, significant work-family conflicts, increased turnover, and psychological distress (Tepper, 2000). With that in mind, an extra caution is necessary when interpreting this relation.

Limitations and future directions

Like most researches, this study has several limitations. While we analyze the leadership through followers' perception, it would be important to have a counter-perspective from the leader point of view. Previous research (e.g., Bligh et al., 2007) indicates that the follower perception is not always a reality's accurate report in what concerns to leadership. A longitudinal dyad analysis could help to explore both sides of this relation. This would also allow to analyze causality, as the cross-sectional methodology prevents us from attributing directionality to the relations between variables (Bollen & Pearl, 2013).

A confounding relation between aversive leadership perception and sense of calling cannot be excluded. It is possible that an unknown third variable, such as resilience (Ryff & Singer, 1996) or positive affect (Harvey et al., 2007), is serving as a mediating bridge between leadership perception and the sense of calling. Further studies are necessary in order to explore this alternative path.

It is also important to mention the deletion of two items from transactional leadership scale due to the simultaneous loading in transactional leadership and calling factors. Despite the necessity of this measure to grant construct's discriminant validity, this deletion decreased the expected strength on the relation between both variables. Although we still found a strong positive relation, it could be even stronger. It is therefore suggested to hereafter re-analyze the relation between transactional leadership and the sense of calling with a different leadership scale, in order to verify if this relation correlation is impacted.

It would also be important to perform a similar study with a professional heterogeneous sample. It is known that healthcare professionals are traditionally bonded to the sense of calling (Cardador et al., 2011), and that might be a constraint for the results.

Theoretical and Practical implications

Our study contributes to literature in two different ways. First, we provide evidence that the sense of calling is related with leadership perception. Transactional and transformational leadership are shown to be positively related with workers' sense of calling, and that information may be used to stimulate this feeling. Counselling and training programs should have this data in consideration. Managers, teachers, or other individuals potentially perceived as leaders may be trained to stimulate followers' sense of calling. Leaders should be aware of their followers' characteristics and personal preferences, so they can mentor and guide them through projects where a special fit or an above-average ability is identified. A positive reinforcement should also be used to strengthen the bond between individuals and that specific task or area. Due to previously pointed reasons, the relation between aversive leadership and sense of calling should be carefully handled. We cannot isolate sense of calling from personal and professional environment, and from the potential harmful outcomes of an intimidating approach to workers.

Second, our results also seem to point that an unfavorable leadership perception do not harm workers' sense of calling. This information reinforces the already known strong relation between individuals and their callings. Ideally, leaders should actively contribute to followers' self-development and self-fulfilling, for all the benefits this may provide to both organizations and individuals. But even when that active action is not a top priority, it is likely that a managerial passive attitude through calling stimulation will also not inhibit it.

5 – Discussão Geral e Conclusões

Após a apresentação dos trabalhos individuais, pretende-se ao longo deste capítulo analisar e discutir os principais resultados de cada um dos três estudos, bem como a inter-relação entre eles.

5.1 – Modelo de Relações entre as Variáveis

Para discutir de uma forma mais aprofundada a relação entre os três estudos, foi desenvolvido um modelo estatístico de equações estruturais, onde se unificaram todas as variáveis em análise através do reteste das hipóteses previamente levantadas (Figura 4). Foram utilizados para o efeito somente os dados da segunda amostra, visto que a escala de liderança vertical de Pearce e Sims (2002) não foi aplicada à primeira amostra. Estando a lidar-se com os mesmos dados dos estudos nº2 e nº3, foram utilizadas as mesmas técnicas de refinamento estatístico já descritas anteriormente.

Apesar da sua enorme complexidade, refletida nos 1711 graus de liberdade, o modelo apresentou um ajuste aceitável aos dados ($\chi^2 = 2485.42$, $DF = 1711$, $CFI = .93$, $TLI = .93$, $RMSEA = .038$)^{21,22}. Todas as hipóteses testadas e validadas nos três estudos foram uma vez mais revalidadas por este modelo. Aqui se incluem as hipóteses do primeiro estudo, que haviam sido validadas com um conjunto de dados diferentes. Além das relações que simbolizavam as hipóteses validadas nos três estudos individuais, foi acrescentada ao modelo a relação entre a liderança e a intenção de *turnover*.

²¹ $\chi^2/DF = 1.45$, $GFI = .91$

²² As matrizes de pesos de regressão estandardizados e não estandardizados, e as matrizes de variâncias podem ser encontradas no anexo X

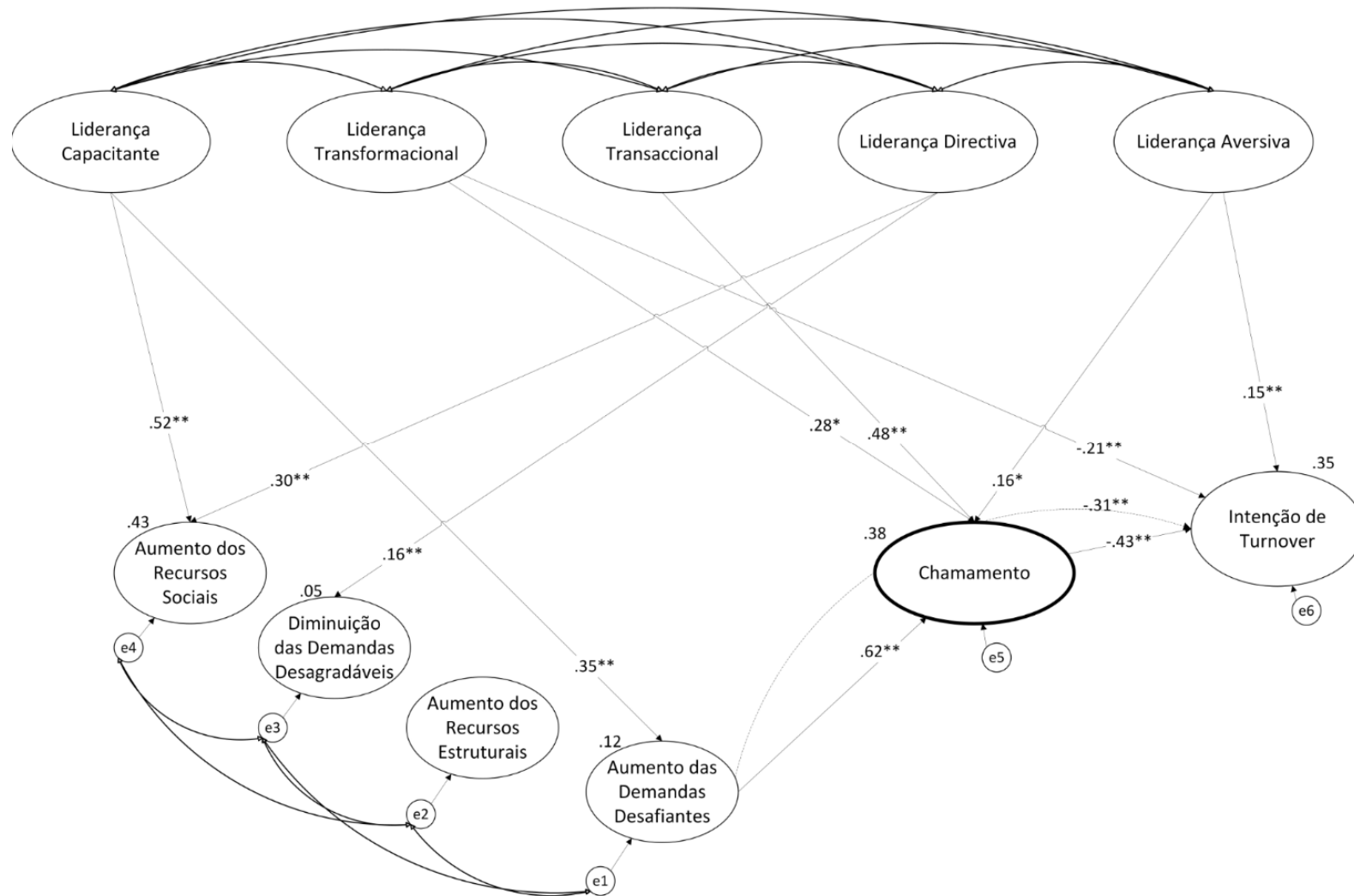


Figura 4 – Modelo final de relações entre as variáveis em estudo.

Relacionar a liderança com a intenção de turnover foi necessário pois a ausência desse relacionamento prejudicaria as medidas de ajuste do modelo aos dados. Para traçar uma conexão adequada entre ambas as variáveis seguiram-se os resultados de estudos prévios subordinados a este tema, que comprovaram a existência de uma relação positiva entre a intenção de *turnover* e a liderança aversiva (P. Podsakoff, Bommer, Podsakoff, & MacKenzie, 2006; Schyns & Schilling, 2013), e uma relação negativa entre a intenção de *turnover* e a liderança transformacional (Rafferty & Griffin, 2004). Após a inclusão destas duas relações no modelo, verificou-se que ambas foram confirmadas no sentido esperado. Esta relação simultânea entre todas as variáveis permite-nos obter uma visão de conjunto e de inter-relação entre os constructos em estudo, facilitando a leitura e análise dos principais resultados.

5.2 – Análise dos Principais Resultados

Os resultados dos três estudos realizados no contexto desta tese abriram portas a diversos pontos de interesse no sentido da melhor compreensão do mecanismo de formação do chamamento, que deverão ser por isso analisados em maior detalhe.

O primeiro dos três estudos efetuados visou analisar a relação entre o *job crafting*, o chamamento e a intenção de *turnover*. A análise à relação entre as variáveis deste estudo abriu-nos portas à compreensão de três questões. Em primeiro lugar, confirmou que o *job crafting* poderia ter um papel mais importante no mecanismo de formação do chamamento do que à partida a literatura da especialidade teorizava (e.g., Berg, Grant, et al., 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Os resultados deste estudo vão de encontro à perspetiva de Dobrow (2013), que encara o chamamento como um conceito dinâmico que se adapta ao longo do tempo de acordo com as condições individuais. Vão também de encontro aos resultados do estudo de Duffy, Manuel, et al. (2011), que provaram num estudo longitudinal que os níveis de chamamento de um grupo de estudantes de medicina dependiam da

evolução do desenvolvimento vocacional e do significado que estes atribuíam às suas vidas. Verificou-se que o chamamento que estes estudantes já tinham à entrada para a profissão foi diminuindo de forma significativa ao longo do tempo. Especulam os autores que tal se deveu ao desencanto com a profissão médica. Os resultados mostram, contudo, que tal não acontecia quando o desenvolvimento vocacional e o significado atribuído à vida era estimulado. Os dados do estudo de Schwartzman, Adler, Borg, and Schwartzman (2006) adicionam detalhe a esta discussão. Neste estudo, de base qualitativa, são vários os relatos que apontam uma relação entre a vivência de um ambiente profissional desafiante e o significado que os indivíduos atribuíam às suas vidas. De forma semelhante, um ambiente desafiante é também relacionado com o desenvolvimento profissional vocacional (Lent, Brown, & Hackett, 1994). Ora, traçando um paralelismo com a análise que aqui fazemos, e recordando a forte relação encontrada entre o aumento das demandas desafiantes e o chamamento, poderemos estar perante o elo de ligação que faltava nos estudos anteriores: além do seu papel de potencial facilitador no processo de despertar para o chamamento, os desafios no contexto laboral poderão ainda ajudar na manutenção deste sentimento ao longo do tempo.

A segunda questão tem que ver com a relação entre o desenvolvimento de demandas laborais desafiantes e a intenção de *turnover*, totalmente mediada pelo chamamento. Este resultado levanta a possibilidade de o chamamento poder funcionar como um filtro para atitudes que possam ser consideradas como negativas para a organização. Apesar de ser já conhecida a existência de uma relação negativa entre a intenção de *turnover* e o chamamento (Cardador et al., 2011) - relação confirmada pelos resultados obtidos - esta mediação abre portas para um novo significado. Sabe-se que a relação entre os desafios no contexto laboral e a intenção de *turnover* são um duo bastante volátil. Se por um lado a falta de desafios pode levar à ponderação de abandono do emprego devido à desmotivação daí resultante, um ambiente demasiado desafiante poderá ter consequências semelhantes devido aos efeitos da excessiva carga de trabalho (Takase et al., 2008). A descoberta de um chamamento poderá ser o ponto de equilíbrio para esta delicada relação. Caso os desafios laborais consigam ajudar o indivíduo a encontrar o seu chamamento, e à semelhança do que se observou no estudo

com tratadores de animais de Bunderson e Thomson (2009), este sentimento parece depois servir como um antídoto para o excesso de trabalho e para um ambiente laboral desconcertante. A confirmar-se este resultado num estudo de natureza longitudinal, o receio de uma redução forçada de estímulos devido à pressão de um ambiente demasiado desafiante (Petrou et al., 2012) poderia deixar de verificar-se.

O terceiro ponto que a análise à relação entre o *job crafting*, o chamamento e a intenção de *turnover* nos permitiu compreender melhor relaciona-se com o espaço que parece existir para que o chamamento possa ser tratado e aceite como uma variável dependente do *job crafting*. Apesar da necessária ressalva quanto à impossibilidade de concluir causalidade a partir dos resultados deste estudo, por se tratar de uma análise transversal, os dados estatísticos parecem ainda assim apontar para uma relação de dependência do chamamento face às demandas laborais desafiantes. Este ponto em particular é o elo de interligação com os outros dois estudos, por despertar a necessidade de se compreender melhor a inter-relação com os potenciais antecedentes do chamamento.

Após estar aberta e testada a possibilidade de o chamamento poder ser uma variável dependente do *job crafting*, buscou-se compreender se a perceção de liderança se confirmava como mais um conceito-chave no “ecossistema” que se estava a desenhar. Pretendia-se compreender a influência direta que esta perceção poderia ter tanto sob o *job crafting* como sob o chamamento. Analisou-se, portanto, de seguida, a relação entre a perceção de liderança e as dimensões do *job crafting*. Este segundo estudo visava sobretudo compreender melhor o mecanismo de formação do *job crafting*, e em particular a sua dimensão que se acreditava estar por detrás do desenvolvimento ou estimulação de um chamamento – as demandas laborais desafiantes. Existindo já uma relação identificada no estudo anterior entre as demandas laborais desafiantes e o chamamento, uma melhor compreensão do mecanismo de formação desta dimensão do *job crafting* deixar-nos-ia um passo mais próximos de compreender ainda melhor o mecanismo de formação do chamamento. Os resultados deste segundo estudo foram de encontro às expectativas, e demonstraram a existência de uma

significativa relação entre a percepção de um líder capacitante e algumas dimensões do *job crafting* em geral.

A relação entre a percepção de um líder capacitante e o desenvolvimento de demandas laborais desafiantes, em particular, foi de encontro às nossas expectativas e direciona-se no sentido dos resultados obtidos por Martin, Liao, e Campbell-Bush (2012). Estes autores encontraram uma ligação entre a proatividade dos trabalhadores e a liderança capacitante. Analisando esta relação no contexto geral deste estudo, acredita-se que esta proatividade, estimulada pela percepção de um líder voltado para o desenvolvimento dos elementos da sua equipa, poderá estar relacionada com a moldagem do posto de trabalho no sentido de o tornar mais próximo de um ambiente desafiante. Este ambiente desafiante poderá, por sua vez, funcionar como um facilitador no sentido de auxiliar o indivíduo a desenvolver ou a encontrar o seu chamamento. A confirmar-se este encadeamento num estudo de natureza longitudinal, estaríamos perante um fortalecimento na já importante conclusão extraída do primeiro estudo relativamente à relação entre as demandas laborais desafiantes e o chamamento.

É, contudo, apenas no terceiro estudo que se analisa de uma forma direta a relação entre a percepção de liderança e o chamamento. Surge deste estudo a conclusão da existência de uma relação entre a percepção de alguns tipos de liderança e o chamamento, apesar de nem todas essas relações terem sido à partida esperadas. Encontrou-se uma relação positiva significativa entre a percepção de um líder do tipo transacional, do tipo transformacional e do tipo aversivo, e a sensação de chamamento.

Pelos relatos que já tinham sido feitos em estudos anteriores, relativamente ao contributo que indivíduos com chamamento atribuíam aos seus líderes (e.g., French & Domene, 2010), era já de certa forma expectável a existência de uma ligação com a percepção de um líder com um perfil transformacional. O líder transformacional, como o próprio nome indica, foca-se na transformação dos elementos da sua equipa. Transformação que ocorre muitas vezes assente numa relação de mentoria e de proximidade, auxiliando o indivíduo a

potenciar as suas características, ajudando-o a focalizar-se em ações para as quais tenha um desempenho acima da média. E, sendo igualmente um inspirador nato, a concessão desse suporte poderá ser o gatilho para o desenvolvimento ou descoberta de um chamamento. Como vimos no estudo de French e Domene (2010), poderá ser relativamente fácil para um indivíduo conviver diariamente com o seu chamamento sem se aperceber de forma clara dessa situação. Um líder atento poderá alertar os seus seguidores para a existência de uma capacidade acima da média no desenvolvimento de determinada tarefa, ou de um interesse positivamente anormal por um determinado tema ou área. A tomada de consciência motivada por esse alerta poderia, por sua vez, gerar uma percepção consciente por parte do indivíduo para a sua apetência pela área de onde vem o chamamento. O exercício de liderança transformacional no seio de uma organização poderá revelar-se assim como um importante auxiliar para o despertar de chamamentos.

Encontrou-se igualmente uma forte relação entre a percepção de um líder transacional e o chamamento. Importa salientar uma vez mais que uma parte importante do que foi considerado por Pearce e Sims (2002) como liderança transacional - e que foi igualmente confirmado pelo nosso modelo fatorial – diz respeito à subdimensão de recompensa pessoal. Aqui se encaixam o reforço positivo através do elogio, do reconhecimento, e do alerta para um bom desempenho. Estes resultados vão de encontro às reflexões de King e Nicol (1999), que acreditam que a perda de significado e propósito de vida sentida pelos indivíduos pode ser compensada e focalizada no trabalho, através do suporte tanto da organização como das chefias. Se durante muito tempo a religião foi o foco mais ou menos consensual para o reencontro desse propósito, esse caminho revela-se cada vez mais como insuficiente no mundo ocidental (Conger, 1994). Busca-se, assim, por um sentido de propósito e significado no trabalho que pode ser despoletado pela sensação de reconhecimento por um bom desempenho em determinada área. Como se desenvolverá abaixo, a forte relação encontrada entre a liderança transacional e o chamamento, associada à simplicidade em estimular a recompensa pessoal, poderão revelar-se fatores absolutamente decisivos para o desenvolvimento teórico e prático do chamamento no contexto organizacional.

A relação positiva entre a percepção de um líder aversivo e o chamamento acabou por ser um resultado menos esperado. Esta relação parece apontar para um poder ainda maior do que à partida seria expectável por parte do chamamento. Se podia esperar-se que o chamamento não fosse afetado por uma liderança intimidatória ou à partida menos favorável ao desenvolvimento individual dos trabalhadores, acabamos por ficar com a noção de que um ambiente hostil poderá ter um efeito paradoxal sob este mecanismo. Além de não ser inibido por uma liderança diretiva ou aversiva, como acontece com outros fatores organizacionais como a satisfação ou a produtividade (e.g.: Bligh et al., 2007; Kahai, Sosik, & Avolio, 1997), parece de certa forma poder ser estimulado quando em contacto com condições desfavoráveis. Esta possibilidade, como foi desenvolvido no estudo que relacionou o chamamento com a liderança, parece ir de encontro à teorizada por Frankl (1985) num contexto completamente diferente. Por vezes, é necessário sentir a plena adversidade para se refletir profundamente sobre a busca de um significado. Se Frankl (1985) mostrou que tal pode ser verdade para um contexto vivencial, esta relação abre portas para a análise de semelhante mecanismo no contexto laboral. Não se revelando contudo à partida simples de utilizar esta abordagem de forma ética para estimular o surgimento de um chamamento, o conhecimento da relação ajuda ainda assim a compreender de uma forma mais completa o mecanismo de construção desta variável.

A análise à intenção de *turnover* pode à primeira vista ser mais superficial do que aquela que é feita ao chamamento, à liderança e ao *job crafting*, mas o seu papel no modelo é fundamental. Não se justificava uma análise mais aprofundada a esta variável na sua relação com a liderança, por este ser um ponto de vista já bem explorado pela literatura existente, sendo já conhecido o impacto negativo que a liderança transformacional tem sobre esta variável (Rafferty & Griffin, 2004), e a sua relação positiva com a liderança aversiva (P. Podsakoff et al., 2006; Schyns & Schilling, 2013). Apesar desta conhecida relação com a liderança, a inserção da variável no modelo contribui assim na sua globalidade para a construção de uma tese em redor do espectro de ação do chamamento. Se o *job crafting* é maioritariamente associado a um resultado comportamental positivo, a intenção de *turnover* vem representar o espectro negativo no comportamento organizacional, por significar a

desistência do indivíduo no que à relação com a organização onde exerce funções diz respeito. Foi relevante verificar a significativa importância da percepção de um chamamento na inibição potencial da intenção de saída da organização, o que poderá ajudar a justificar de uma forma ainda mais robusta a importância para as organizações do desenvolvimento e manutenção de chamamentos.

A relação entre a liderança e, tanto o chamamento como o *job crafting*, parecem à partida contrariar um dos fundamentos basilares da obra de Giddens (1984), que na sua teoria da estruturação centra o indivíduo como agente da sua própria mudança. Acredita-se que em ambas as situações – tanto na relação da liderança com o chamamento como com o *job crafting* – a prevalência da centralidade do indivíduo no processo de mudança seja inquestionável. O líder poderá sim ser um facilitador, ao alertar ou ao preparar o meio envolvente de forma a tornar ambos os processos mais ágeis. Pode ver-se, contudo, pela relação entre a liderança aversiva e o chamamento que dificilmente um impedimento frontal por parte da liderança será suficiente para gerar um bloqueio definitivo no indivíduo. Conforme relatado por Whittington (1992) numa análise aprofundada às obras de Giddens, este terá defendido de forma extensa em algumas das suas obras menos conhecidas a importância do contexto de liderança para a inspiração e disponibilização de recursos aos indivíduos. O indivíduo continuaria aqui inevitavelmente a ser o dinamizador e agente da mudança. Contaria, simplesmente, com a facilitação desse processo por parte da liderança.

5.3 – Implicações, Limitações e Sugestões para Futuras Investigações

Como qualquer estudo académico, também este possui diversas limitações que importa enumerar. A maioria delas foi já salientada nos estudos individuais, pelo que não será necessário duplicar os alertas específicos. Importa, ainda assim, salientar as principais limitações globais. Conforme foi destacado por diversas vezes, a realização de um estudo de

natureza transversal não permite inferir causalidade, o que enfraquece significativamente a força das conclusões que se tentem extrair. Da mesma forma, a população em estudo foi sempre constituída por profissionais de saúde. Apesar de essa escolha ter sido consciente e justificada, seria ainda assim importante que em futuros estudos se utilizasse uma população heterogênea, para permitir inferências mais generalizadas.

Mesmo tendo em consideração as medidas tomadas para evitar problemas com enviesamentos provenientes da utilização de um método comum, este é ainda assim um fator que também deve ser considerado como uma limitação do corrente trabalho.

Os resultados desta tese trazem consigo diversas implicações, algumas delas já discutidas individualmente no respetivo subcapítulo de cada um dos estudos. Conforme foi analisado anteriormente, a relação entre o aumento das demandas laborais desafiantes e o chamamento poderá trazer diversas implicações teóricas e práticas. Um ambiente laboral desafiante poderá estar diretamente relacionado com a estimulação do chamamento, mas também poderá alimentar de forma indireta esta variável enquanto mediador do desenvolvimento vocacional e do significado atribuído à vida. A confirmar-se uma relação de causalidade, tal teria profundas implicações potenciais para o contexto organizacional, por poder representar uma forma relativamente simples de estimular o chamamento. Se a estimulação da variável chamamento é ainda hoje uma incógnita no contexto organizacional e pessoal, a estimulação de um ambiente laboral desafiante é um tema sobre o qual já existe atualmente informação suficiente para levar à tomada de ações práticas (e.g., Tims & Bakker, 2010; Ventura, Salanova, & Llorens, 2015). Da mesma forma, a confirmar-se o direcionamento da causalidade entre ambas as variáveis, tal representaria uma viragem teórica importante face ao que se tem analisado nas últimas duas décadas em redor deste tema, que consideram ainda hoje o chamamento como um antecedente do *job crafting*.

A relação entre a intenção de *turnover* e o *job crafting*, totalmente mediada pelo chamamento, poderá também levar a importantes desenvolvimentos práticos. A confirmar-se uma maior resistência dos trabalhadores com chamamentos a ambientes laborais

desafiantes, poderia vir a dosear-se o volume de estímulos no contexto laboral tendo por base a presença ou ausência de um chamamento. Poderia assim potenciar-se o desenvolvimento individual e o aumento de rendimento produtivo sem que com isso se receassem os efeitos negativos de um aumento na pressão laboral. Seria importante analisar, em estudos futuros, se por exemplo a tendência de progressão acima da média associada aos indivíduos com um chamamento (Wrzesniewski et al., 1997) poderá estar relacionada com uma maior tolerância ao aumento da carga de trabalho.

Os resultados do estudo que relacionou a liderança com o *job crafting* indiciam que o líder poderá ter um papel de facilitador em todo o processo de moldagem laboral por parte do trabalhador, apoiando este reajustamento de forma a maximizar o conforto laboral experienciado ao mesmo tempo que verifica se esse reajustamento vai de encontro aos interesses da organização. Ao estimular-se o *job crafting* poderá estar-se, por sua vez, a estimular também o surgimento de chamamentos. Cabe ao líder criar e manter um clima organizacional propenso ao desenvolvimento de *job crafting*, deixando claro aos subordinados que a moldagem do posto de trabalho é desejada e até encorajada desde que se mantenha em linha com os objetivos da organização. A comunicação, o acompanhamento próximo, a relação de confiança e o espaço de manobra concedidos, são fatores fundamentais para o sucesso do processo de *job crafting* (Berg et al., 2008). Este pode não conseguir controlar como e quando a moldagem do posto de trabalho ocorre, ou quando um chamamento surge, mas ao criar um contexto favorável para o seu desenvolvimento estará a aumentar as probabilidades de ocorrência deste fenómeno (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Seria importante proceder ao desenvolvimento de uma análise mais aprofundada a uma potencial relação de causalidade indireta entre a liderança capacitante e o chamamento, moderada pelo aumento de demandas laborais desafiantes. A confirmar-se este encadeamento num estudo de natureza longitudinal, abrir-se-ia a possibilidade de estimular indiretamente o chamamento por via do treino e desenvolvimento de liderança para uma vertente capacitante.

Conforme foi dissecado anteriormente, as demandas laborais desafiantes poderão teoricamente funcionar como moderadoras da relação entre o chamamento e outras variáveis já relacionadas com esta, como sendo o significado atribuído à vida e o desenvolvimento vocacional. Seria por isso de grande importância que futuros estudos se debruçassem sob essas relações, pois uma melhor compreensão das mesmas poderá simultaneamente galvanizar o desenvolvimento do chamamento no contexto organizacional.

Seria ainda particularmente interessante estender futuras pesquisas a um outro ponto de vista diferente do que aqui foi conduzido. Ao longo desta tese focamo-nos na importância da percepção de liderança como fator de potencial estimulação do chamamento, pela indiscutível importância que a liderança tem no seio organizacional, e por outros motivos acima explorados. É, contudo, discutível, se serão os líderes formais os únicos a conhecer os gostos e apetências particulares dos elementos das suas equipas. É muitas vezes num contexto organizacional mais informal, entre colegas, que determinadas características e apetências são ressaltadas. Deixa-se, assim, a sugestão de se analisar em futuros trabalhos a potencial influência que a opinião de um colega de trabalho poderá ter na busca e desenvolvimento de chamamentos no contexto organizacional.

A liderança transacional, apesar de amplamente utilizada no contexto organizacional, está longe de poder ser considerada uma abordagem complexa ou inovadora. A sua subdimensão “recompensa pessoal” será um dos comportamentos de liderança mais fáceis de treinar e implementar no seio organizacional, caso assim se entenda. A confirmar-se num estudo longitudinal a existência de uma relação de causalidade entre uma atitude elogiosa por parte da liderança e o chamamento dos seguidores, poderá utilizar-se este fator para de uma forma prática desenvolver ou ajudar a descobrir novos chamamentos. Mesmo quando outros tipos de liderança, como a transformacional ou a capacitante sejam dominantes, poderá sempre ser adicionada uma componente de recompensa pessoal quando os indivíduos apresentem um comportamento especialmente meritório ou uma especial apetência para o desenvolvimento de determinada tarefa ou para lidar com determinada área. Pela sua

simplicidade, esta relação pode vir a revelar-se de futuro como uma chave fundamental para o desenvolvimento teórico e prático da sensação de chamamento.

5.4 – Observações Finais

Apesar de não poder ser traçada uma relação de causalidade entre o aumento das demandas laborais desafiantes e o chamamento, os resultados estatísticos traduzidos na variância do chamamento explicada pelo aumento das demandas laborais desafiantes deixam boas indicações nesse sentido. O mesmo poderá ser dito no que diz respeito à sua relação com a percepção de liderança. Caso a causalidade venha, contudo, a ser confirmada numa futura análise estatisticamente mais sólida e num estudo de natureza longitudinal, abrem-se portas à intervenção prática no sentido de moldar o chamamento como até aqui nunca foi sequer pensável fazer. O chamamento deixaria de ser uma mera utopia organizacional para se tornar em algo concreto e tangível, tal como o são hoje em dia variáveis como a satisfação laboral ou o compromisso organizacional. Moldar a liderança de forma a alterar a percepção individual de quem com ela convive diariamente, e gerar ações concretas para que se estimulem as demandas laborais desafiantes, será certamente mais fácil do que esperar simplesmente que alguém desenvolva aleatoriamente um chamamento pela realização de uma tarefa ou missão num contexto organizacional.

6 - Referências Bibliográficas

Adams, J. S. (1963). Wage inequities, productivity and work quality. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 3(1), 9-16.

Alimo-Metcalfe, B. (1998). 360 degree feedback and leadership development. *International Journal of Selection and Assessment*, 6(1), 35-44. doi: 10.1111/1468-2389.00070

APA. (2001). *Publication manual of the American psychological association*: American Psychological Association Washington, DC.

Arbuckle, J. L. (2011). IBM SPSS Amos 20 user's guide. *Amos Development Corporation, SPSS Inc.* doi: 10.1037/0022-3514.51.6.1173

Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193.

Arvey, R. D., & Ivancevich, J. M. (1980). Punishment in organizations: A review, propositions, and research suggestions. *Academy of Management Review*, 5(1), 123-132.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The *job* demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328. doi: 10.1108/02683940710733115

Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and *job* performance: The role of *job* crafting and work engagement. *human relations*, 65(10), 1359-1378. doi: 10.1177/0018726712453471

Ball, G. A., Trevino, L. K., & Sims, H. (1994). Just and unjust punishment: Influences on subordinate performance and citizenship. *Academy of Management Journal*, 37(2), 299-322. doi: 10.2307/256831

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*: Prentice-Hall, Inc.

Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.

Bass, B. (1967). Some effects on a group of whether and when the head reveals his opinion. *Organizational Behavior and Human Performance*, 2(4), 375-382.

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*: Free Press; Collier Macmillan.

Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.

Bass, B., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. Chemmers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. San Diego, CA: Academic Press.

Bass, B., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*: Free Press.

Bass, B., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)

Baumeister, R. F. (1991). *Meanings of life*: Guilford Press.

Bellah, R. N. (1985). *Habits of the heart: Individualism and commitment in American life*: University of California Press.

Berg, J., Dutton, J., & Wrzesniewski, A. (2008). What is *job* crafting and why does it matter. *Theory-to-practice briefing, Ross School of Business, University of Michigan.*, 24, 2008. doi: 10.1287/orsc.1090.0497

Berg, J., Grant, A., & Johnson, V. (2010). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science*, 21(5), 973-994. doi: 10.1287/orsc.1090.0497

Berg, J., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in *job* crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 158-186. doi: 10.1002/job.645

Bligh, M. C., Kohles, J. C., Pearce, C. L., Justin, J. E., & Stovall, J. F. (2007). When the romance is over: Follower perspectives of aversive leadership. *Applied Psychology*, 56(4), 528-557.

Bollen, K. A., & Pearl, J. (2013). *Eight myths about causality and structural equation models*: Springer.

Bott, E. M., & Duffy, R. (2015). A two-wave longitudinal study of career calling among undergraduates testing for predictors. *Journal of Career Assessment*, 23(2), 250-264. doi: 10.1177/1069072714535030

Bunderson, S., & Thompson, J. (2009). The call of the wild: Zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Administrative Science Quarterly*, 54(1), 32-57. doi: 10.2189/asqu.2009.54.1.32e

Burns, J. M. (1978). *leadership*. NY: Harper & Row.

Campbell, B., Coff, R., & Kryscynski, D. (2012). Rethinking sustained competitive advantage from human capital. *Academy of Management Review*, 37(3), 376-395.

Campbell, D., & O'Connell, E. (1967). Methods factors in multitrait-multimethod matrices: Multiplicative rather than additive? *Multivariate Behavioral Research*, 2(4), 409-426. doi: 10.1207/s15327906mbr0204_1

Cardador, M. T., Dane, E., & Pratt, M. G. (2011). Linking calling orientations to organizational attachment via organizational instrumentality. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 367-378. doi: 10.1016/j.jvb.2011.03.009

Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 249-276. doi: 10.1006/jvbe.1999.1713

Carmeli, A., & Gefen, D. (2005). The relationship between work commitment models and employee withdrawal intentions. *Journal of managerial psychology*, 20(2), 63-86. doi: 10.1108/02683940510579731

Castro, C., Perrián, M., & Bueno, J. (2008). Transformational leadership and followers' attitudes: the mediating role of psychological empowerment. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1842-1863. doi: 10.1080/09585190802324601

Ciulla, J. B. (2011). *The working life: The promise and betrayal of modern work*: Crown Business.

Clegg, C., & Spencer, C. (2007). A circular and dynamic model of the process of *job* design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 321-339. doi: 10.1348/096317906X113211

Cohen, A., & Golan, R. (2007). Predicting absenteeism and turnover intentions by past absenteeism and work attitudes: An empirical examination of female employees in long term nursing care facilities. *Career Development International*, 12(5), 416-432. doi: 10.1108/13620430710773745

Conger, J. A. (1994). *Spirit at work: Discovering the spirituality in leadership*: Jossey-Bass.

Conway, J. M., & Lance, C. E. (2010). What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 325-334. doi: 10.1007/s10869-010-9181-6

Creed, P. A., Rogers, M. E., Praskova, A., & Searle, J. (2014). Career calling as a personal resource moderator between environmental demands and burnout in Australian junior doctors. *Journal of Career Development*, 0894845313520493.

Curlin, F. A., Dugdale, L. S., Lantos, J. D., & Chin, M. H. (2007). Do religious physicians disproportionately care for the underserved? *The Annals of Family Medicine*, 5(4), 353-360.

Daniels, K., Glover, J., Beesley, N., Wimalasiri, V., Cohen, L., Cheyne, A., & Hislop, D. (2013). Utilizing *job* resources: Qualitative evidence of the roles of *job* control and social support in problem solving. *Work & Stress*, 27(2), 200-221. doi: 10.1080/02678373.2013.792471

Demerouti, E. (2014). Design your own *job* through *job* crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237. doi: 10.1027/1016-9040/a000188

Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2014). *Job* crafting. *An introduction to contemporary work psychology*, 414-433.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The *job* demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.499

Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 194. doi: 10.1037/a0024903

Dobrow, S. (2004). Extreme subjective career success: A new integrated view of having a calling. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.

Dobrow, S. (2013). Dynamics of calling: A longitudinal study of musicians. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 431-452. doi: 10.1002/job.1808

Dollard, M. F., Winefield, H. R., Winefield, A. H., & de Jonge, J. (2000). Psychosocial job strain and productivity in human service workers: A test of the demand-control-support model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(4), 501-510. doi: 10.1348/096317900167182

Duffy, R., Allan, B., Bott, E., & Dik, B. (2013). Does the source of a calling matter? External summons, destiny, and perfect fit. *Journal of Career Assessment*. doi: 10.1177/1069072713514812

Duffy, R., Bott, E. M., Allan, B. A., Torrey, C. L., & Dik, B. J. (2012). Perceiving a calling, living a calling, and job satisfaction: Testing a moderated, multiple mediator model. *Journal of Counseling Psychology*, 59(1), 50.

Duffy, R., & Dik, B. (2013). Research on calling: What have we learned and where are we going? *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 428-436. doi: 10.1016/j.jvb.2013.06.006

Duffy, R., Dik, B., & Steger, M. (2011). Calling and work-related outcomes: Career commitment as a mediator. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 210-218. doi: 10.1016/j.jvb.2010.09.013

Duffy, R., Douglass, R. P., Autin, K. L., & Allan, B. A. (2014). Examining predictors and outcomes of a career calling among undergraduate students. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 309-318. doi: 10.1016/j.jvb.2014.08.009

Duffy, R., Manuel, R. S., Borges, N. J., & Bott, E. M. (2011). Calling, vocational development, and well being: A longitudinal study of medical students. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 361-366. doi: 10.1016/j.jvb.2011.03.023

Duffy, R., & Sedlacek, W. (2007). The presence of and search for a calling: Connections to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 590-601. doi: 10.1016/j.jvb.2007.03.007

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.

Esteves, T. (2011). *Turnover entre os enfermeiros em dois hospitais portugueses*. (Dissertação de Mestrado em Gestão dos Serviços de Saúde), Universidade de Trás os Montes e Alto Douro, Vila Real.

Esteves, T., & Lopes, M. P. (2016). Crafting a Calling: The Mediating Role of Calling Between Challenging Job Demands and Turnover Intention. *Journal of Career Development*. doi: 10.1177/0894845316633789

Fang, Y. (2001). Turnover propensity and its causes among Singapore nurses: an empirical study. *International Journal of Human Resource Management*, 12(5), 859-871.

Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37(1), 1.

Fochsen, G., Sjogren, K., Josephson, M., & Lagerstrom, M. (2005). Factors contributing to the decision to leave nursing care: A study among Swedish nursing personnel. *Journal of Nursing Management*, 13(4), 338-344. doi: 10.1111/j.1365-2934.2005.00546.x

Frankl, V. E. (1985). *Man's search for meaning*: Simon and Schuster.

Fraser, S. L., & Lord, R. G. (1988). Stimulus prototypicality and general leadership impressions: their role in leadership and behavioral ratings. *The Journal of Psychology*, 122(3), 291-303. doi: 10.1080/00223980.1988.9915517

French, J., & Domene, J. (2010). *Sense of "calling": an organizing principle for the lives and values of young women in university* (Vol. 44). Retrieved from <http://www.cjc-rcc.ucalgary.ca/cjc/index.php/rcc/article/view/484>.

Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.

Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 835-862. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.012>

Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787-798. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.05.015

Gaskin, J. (2015). Data Screening. *Stats Tools Package*. Available online at: <http://statwiki.kolobkreations.com>.

Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*: Univ of California Press.

Greco, P., Laschinger, H. K. S., & Wong, C. (2006). Leader empowering behaviours, staff nurse empowerment and work engagement/burnout. *Nursing Leadership*, 19(4), 41-56.

Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13. doi: 10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x

Hair, J. F., Black, W. C., Anderson, R. E., & Babin, B. J. (2014). *Multivariate data analysis* (7 ed. Vol. 7): Pearson Education Limited.

Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 155-176. doi: 10.1002/job.301

Hansen, L. S. (1996). *Integrative Life Planning. Critical Tasks for Career Development and Changing Life Patterns*: ERIC.

Hardy, L. (1990). *The Fabric of this World: Inquiries into calling, career choice, and the design of human work*: Wm. B. Eerdmans Publishing.

Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 264-280.

Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American journal of sociology*, 597-606.

House, R. J. (1976). *A 1976 theory of charismatic leadership*: University of Toronto, Faculty of Management Studies.

House, R. J., & Dessler, G. (1974). The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests. *Contingency approaches to leadership*, 29, 55.

Hu, L. t., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. doi: 10.1080/10705519909540118

Hunter, I., Dik, B. J., & Banning, J. H. (2010). College students' perceptions of calling in work and life: A qualitative analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 76(2), 178-186. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2009.10.008>

Jakobsen, M., & Jensen, R. (2015). Common Method Bias in Public Management Studies. *International Public Management Journal*, 18(1), 3-30. doi: 10.1080/10967494.2014.997906

Jones, C., & Gates, M. (2007). The costs and benefits of nurse turnover: A business case for nurse retention. *The Online Journal of Issues in Nursing*, 12(3). doi: 10.3912/OJIN.Vol12No03Man04

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755.

Kahai, S. S., Sosik, J. J., & Avolio, B. J. (1997). Effects of leadership style and problem structure on work group process and outcomes in an electronic meeting system environment. *Personnel Psychology*, 50(1), 121-146.

King, S., & Nicol, D. M. (1999). Organizational enhancement through recognition of individual spirituality: reflections of Jaques and Jung. *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), 234-243.

Knight, J. L. (2015). Preparing elementary school counselors to promote career development recommendations for school counselor education programs. *Journal of Career Development*, 42(2), 75-85. doi: 10.1177/0894845314533745

Ladkin, D. (2010). *Rethinking leadership: A new look at old leadership questions* (Vol. 11): Edward Elgar Publishing.

Larson, S. (2005). Teaching for transformation in today's challenging youth. *Reclaiming children and youth*, 14(1), 27-31.

Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of *job crafting*. *Academy of Management Journal*, 52(6), 1169-1192. doi: 10.5465/amj.2009.47084651

Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 45(1), 79-122.

Liu, W., Lepak, D. P., Takeuchi, R., & Sims, H. P. (2003). Matching leadership styles with employment modes: Strategic human resource management perspective. *Human Resource Management Review*, 13(1), 127-152. doi: 10.1016/s1053-4822(02)00102-x

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705.

Lord, R. G., & Maher, K. J. (2002). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*: Routledge.

Lyons, P. (2008). The crafting of *jobs* and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23(1-2), 25-36. doi: 10.1007/s10869-008-9080-2

Lyons, T. (1971). Role clarity, need for clarity, satisfaction, tension, and withdrawal. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6(1), 99-110. doi: 10.1016/0030-5073(71)90007-9

MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. (2012). Common method bias in marketing: causes, mechanisms, and procedural remedies. *Journal of Retailing*, 88(4), 542-555. doi: 10.1037/0021-9010.92.2.438

Madzar, S. (2001). Subordinates' information inquiry: Exploring the effect of perceived leadership style and individual differences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(2), 221-232. doi: 10.1348/096317901167325

Manz, C., & Sims, H. (1991). Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19(4), 18-35. doi: 10.1016/0090-2616(91)90051-a

Manz, C., & Sims, H. P. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management Review*, 5(3), 361-367.

March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*.

Marcoulides, G. A. (1998). *Modern methods for business research*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Martin, S., Liao, H., & Campbell-Bush, E. (2012). Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing the impact on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1372-1395. doi: 10.5465/amj.2011.0113

Mattarelli, E., & Tagliaventi, M. R. (2012). How offshore professionals' job dissatisfaction can promote further offshoring: Organizational outcomes of job crafting. *Journal of Management Studies*. doi: 10.1111/j.1467-6486.2012.01088.x

McGregor, D. (1966). The human side of enterprise. *Readings in managerial psychology*.

McGuire, E., & Kennerly, S. M. (2006). Nurse managers as transformational and transactional leaders. *Nursing Economics*, 24(4), 179.

Meichenbaum, D. (1977). Cognitive behaviour modification. *Cognitive Behaviour Therapy*, 6(4), 185-192.

Mobley, W. H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of Management Review*, 7(1), 111-116.

Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522. doi: 10.1037/0033-2909.86.3.493

Novak, M. (1996). *Business as a calling. Work and the examined life*. New York: The Free Press.

Park, Y. (2010). The predictors of subjective career success: An empirical study of employee development in a Korean financial company. *International Journal of Training and Development*, 14(1), 1-15. doi: 10.1111/j.1468-2419.2009.00337.x

Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636. doi: 10.1037/0021-9010.91.3.636

Pearce, C., & Sims, H. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group dynamics: Theory, research, and practice*, 6(2), 172. doi: 10.1037//1089-2699.6.2.172

Pearson, A., Laschinger, H., Porritt, K., Jordan, Z., Tucker, D., & Long, L. (2007). Comprehensive systematic review of evidence on developing and sustaining nursing leadership that fosters a healthy work environment in healthcare. *International Journal of Evidence-Based Healthcare*, 5(2), 208-253.

Peterson, C., Park, N., Hall, N., & Seligman, M. (2009). Zest and work. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 161-172. doi: 10.1002/job.584

Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a *job* on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141. doi: 10.1002/job.1783

Podsakoff, N., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with *job* attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438. doi: 10.1037/0021-9010.92.2.438

Podsakoff, P., Bommer, W. H., Podsakoff, N., & MacKenzie, S. B. (2006). Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 113-142.

Podsakoff, P., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879. doi: 10.1016/j.jretai.2012.08.001

Praskova, A., Creed, P. A., & Hood, M. (2015). Self-regulatory processes mediating between career calling and perceived employability and life satisfaction in emerging adults. *Journal of Career Development*, 42(2), 86-101. doi: 10.1177/0894845314541517

Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 309-327.

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354.

Richardson, H. A., Simmering, M. J., & Sturman, M. C. (2009). A tale of three perspectives: Examining post hoc statistical techniques for detection and correction of common method variance. *Organizational Research Methods*. doi: 10.1177/1094428109332834

Ryff, C. D., & Singer, B. (1996). Psychological well-being: Meaning, measurement, and implications for psychotherapy research. *Psychotherapy and psychosomatics*, 65(1), 14-23.

Scandura, T. A., & Viator, R. E. (1994). Mentoring in public accounting firms: An analysis of mentor-protégé relationships, mentorship functions, and protégé turnover intentions. *Accounting, Organizations and Society*, 19(8), 717-734.

Schafer, J. L. (1999). Multiple imputation: a primer. *Statistical Methods in Medical Research*, 8(1), 3-15. doi: 10.1177/096228029900800102

Schwartzman, A. J., Adler, K., Borg, B., & Schwartzman, R. C. (2006). Fueling the engines: A role for occupational therapy in promoting healthy life transitions. *Occupational therapy in health care*, 20(1), 39-59.

Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.

Sims, H., & Manz, C. (1996). *Company of heroes: Unleashing the power of self-leadership*: John Wiley & Sons.

Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 501-524.

Steel, R. P., & Lounsbury, J. W. (2009). Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature. *Human Resource Management Review*, 19(4), 271-282. doi: 10.1016/j.hrmr.2009.04.002

Steger, M. F., Pickering, N. K., Shin, J. Y., & Dik, B. J. (2010). Calling in work secular or sacred? *Journal of Career Assessment*, 18(1), 82-96. doi: 10.1177/1069072709350905

Takase, M. (2010). A concept analysis of turnover intention: Implications for nursing management. *Collegian: Journal of the Royal College of Nursing Australia*, 17(1), 3-12. doi: 10.1016/j.colegn.2009.05.001

Takase, M., Yamashita, N., & Oba, K. (2008). Nurses' leaving intentions: Antecedents and mediating factors. *Journal of Advanced Nursing*, 62(3), 295-306. doi: 10.1111/j.1365-2648.2007.04554.x

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.

Teunissen, P. W., Stapel, D. A., van Der Vleuten, C., Scherpbier, A., Boor, K., & Scheele, F. (2009). Who wants feedback? An investigation of the variables influencing residents' feedback-seeking behavior in relation to night shifts. *Academic Medicine*, 84(7), 910-917. doi: 10.1097/acm.0b013e3181a858ad

Thoresen, C. E., & Mahoney, M. J. (1974). *Behavioral self-control*: Holt McDougal.

Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36, 1-9. doi: 10.4102/sajip.v36i2.841

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186. doi: 10.1016/j.jvb.2011.05.009

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230. doi: 10.1037/a0032141

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2014a). Daily job crafting and the self-efficacy-performance relationship. *Journal of managerial psychology*, 29(5), 490-507. doi: 10.1108/jmp-05-2012-0148

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2014b). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-15. doi: 10.1080/1359432x.2014.969245

Tzeng, H.-M. (2002). The influence of nurses' working motivation and *job* satisfaction on intention to quit: An empirical investigation in Taiwan. *International Journal of Nursing Studies*, 39(8), 867-878. doi: 10.1016/S0020-7489(02)00027-5

Ulrich, D. (2013). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*: Harvard Business Press.

Valentine, M. A., Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2015). Measuring teamwork in health care settings: A review of survey instruments. *Medical Care*, 53(4), e16-e30.

Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H., & Vansteenkiste, M. (2010). Not all *job* demands are equal: Differentiating *job* hindrances and *job* challenges in the Job Demands–Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(6), 735-759. doi: 10.1080/13594320903223839

Van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. (2012). Succesvol *Job* Craften door middel van een groepstraining [Successful *job* crafting through group training]. *Scherp in Werk*, 27.

Van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. C. W. (2015). The *job* crafting intervention: Effects on *job* resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 511-532. doi: 10.1111/joop.12128

Van Wart, M., & Suino, P. (2012). *Leadership in public organizations: An introduction*: ME Sharpe.

Ventura, M., Salanova, M., & Llorens, S. (2015). Professional self-efficacy as a predictor of burnout and engagement: The role of challenge and hindrance demands. *The Journal of Psychology*, 149(3), 277-302.

Vigoda-Gadot, E., & Ben-Zion, E. (2004). Bright Shining Stars: The mediating effect of organizational image on the relationship between work variables and army officers' intentions

to leave the service for a *job* in high-tech industry. *Public Personnel Management*, 33(2), 201-223.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons. Inc.
Vroom Work and Motivation 1964.

Weber, M. (1946). *The sociology of charismatic authority*: na.

Whittington, R. (1992). Putting Giddens into action: social systems and managerial agency. *Journal of Management Studies*, 29(6), 693-712.

Wrzesniewski, A. (2002). "It's Not Just a *Job*" Shifting Meanings of Work in the Wake of 9/11. *Journal of management inquiry*, 11(3), 230-234.

Wrzesniewski, A. (2003). Finding positive meaning in work. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 296-308.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a *job*: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 179-201. doi: 10.5465/AMR.2001.4378011

Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). *Jobs, careers, and callings*: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21-33. doi: 10.1006/jrpe.1997.2162

Yıldız, Z., Ayhan, S., & Erdoğan, Ş. (2009). The impact of nurses' motivation to work, *job* satisfaction, and sociodemographic characteristics on intention to quit their current *job*: An empirical study in Turkey. *Applied Nursing Research*, 22(2), 113-118. doi: 10.1016/j.apnr.2007.06.002

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative

process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128. doi: 10.5465/amj.2010.48037118

Zimmer-Gembeck, M. J., & Mortimer, J. T. (2006). Adolescent work, vocational development, and education. *Review of educational research*, 76(4), 537-566. doi: 10.3102/00346543076004537

Anexos

Anexo I – Questionário utilizado para a recolha dos dados nos quais se baseou o modelo geral em discussão

Exmo(a) Sr.(ª) Enfermeiro(a),

Este questionário faz parte de um estudo sobre “*O papel da liderança no desenvolvimento e retenção de funcionários*”, que está a ser conduzido no âmbito de uma tese de Doutoramento. O seu contributo é imprescindível para a continuidade deste estudo. O preenchimento deste questionário é individual e anónimo, levando cerca de **12 minutos** a completar. As suas respostas são totalmente confidenciais.

Para garantir a total confidencialidade das suas respostas, após o preenchimento do questionário coloque-o no envelope que lhe foi fornecido em conjunto e encerre-o. O seu questionário só será analisado pelos investigadores envolvidos no estudo.

Considerar-se-á que ao preencher o questionário estará a dar o seu consentimento para a participação neste estudo

Caracterização Sociodemográfica e Profissional

1. Idade _____

2. Género: Masculino ☐ Feminin ☐

3. Serviço onde exerce funções:

Cuidados de Saúde Hospitalares – Unidade de Beja

- | | | |
|--|---|--|
| 1. Bloco Operatório <input type="checkbox"/> | 7. Medicina I <input type="checkbox"/> | 13. UCIP <input type="checkbox"/> |
| 2. Cardiologia <input type="checkbox"/> | 8. Medicina II <input type="checkbox"/> | 14. Urgência/Imunohemoterapia <input type="checkbox"/> |
| 3. Cirurgia Geral <input type="checkbox"/> | 9. Neonatologia/Pediatria <input type="checkbox"/> | 15. Urologia/UTMI/Ginecologia <input type="checkbox"/> |
| 4. Consulta Externa <input type="checkbox"/> | 10. Obstetrícia <input type="checkbox"/> | 20. Outros serviços <input type="checkbox"/> |
| 5. Especialidades Médicas <input type="checkbox"/> | 11. Ortopedia <input type="checkbox"/> | |
| 6. Hospital de Dia <input type="checkbox"/> | 12. Psiquiatria e Saúde Mental <input type="checkbox"/> | |

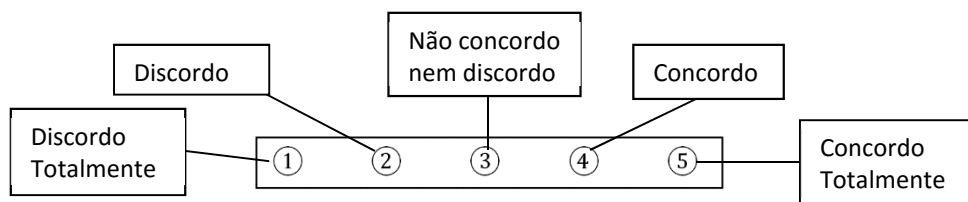
Cuidados de Saúde Hospitalares – Unidades de Moura, Serpa e Castro Verde

- | | |
|--|--|
| 25. SAP de São Paulo - Serpa <input type="checkbox"/> | 27. Urgência Avançada de Moura <input type="checkbox"/> |
| 26. Hospital de São Paulo – Serpa <input type="checkbox"/> | 28. Urgência Básica de Castro Verde <input type="checkbox"/> |

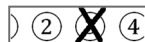
Cuidados de Saúde Primários

- | | | |
|--|---|---|
| 29. UCSP de Aljustrel <input type="checkbox"/> | 35. UCC de Beja <input type="checkbox"/> | 41. UCSP de Mértola <input type="checkbox"/> |
| 30. UCC de Almodôvar <input type="checkbox"/> | 36. USF de Beja <input type="checkbox"/> | 42. UCSP de Moura <input type="checkbox"/> |
| 31. UCSP de Almodôvar <input type="checkbox"/> | 37. UCSP de Cuba <input type="checkbox"/> | 43. UCSP de Ourique <input type="checkbox"/> |
| 32. UCSP de Alvito <input type="checkbox"/> | 38. UCSP de Castro Verde <input type="checkbox"/> | 44. UCC de Ourique <input type="checkbox"/> |
| 33. UCSP de Barrancos <input type="checkbox"/> | 39. UCSP de Ferreira do Alentejo <input type="checkbox"/> | 45. UCSP de Serpa <input type="checkbox"/> |
| 34. UCSP de Beja <input type="checkbox"/> | 40. UCC de Ferreira do Alentejo <input type="checkbox"/> | 46. UCSP de Vidigueira <input type="checkbox"/> |

Leia as afirmações e **indique o seu grau de concordância** relativamente a cada uma delas, utilizando para isso uma escala de **1** até **5**. Ao **1** corresponde “Discordo Totalmente”, ao **2** corresponde “Discordo”, ao **3** corresponde “Não concordo nem discordo”, ao **4** corresponde “Concordo” e ao **5** corresponde “Concordo totalmente”.



Assinale as suas respostas com uma cruz. Exemplo:



Se pretender corrigir uma resposta, faça um círculo em redor da resposta errada, risque, e faça uma cruz na resposta definitiva. Exemplo:



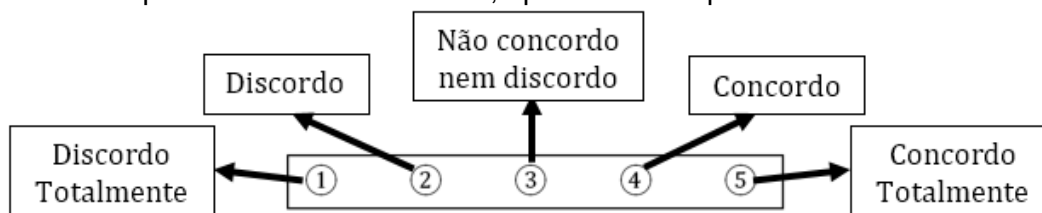
Não há respostas correctas nem respostas erradas, apenas a sua opinião. Assegure-se por favor que respondeu a todas as questões.

1 - Tento desenvolver as minhas competências	①	②	③	④	⑤
2 – Tento desenvolver-me profissionalmente	①	②	③	④	⑤
3 – Tento aprender coisas novas no trabalho	①	②	③	④	⑤
4 – Certifico-me que uso as minhas capacidades ao máximo	①	②	③	④	⑤
5- Tenho interesse em participar em projectos que envolvam a tomada de decisões	①	②	③	④	⑤
6 – Certifico-me de que o meu trabalho é menos intenso do ponto de vista mental	①	②	③	④	⑤
7 – Tento assegurar-me que o meu trabalho é menos intenso do ponto de vista emocional	①	②	③	④	⑤
8 – Organizo o meu trabalho de forma a tentar minimizar contacto com pessoas cujos problemas me afectam emocionalmente	①	②	③	④	⑤
9 – Organizo o meu trabalho de forma a minimizar contacto com pessoas cujas expectativas são irrealistas	①	②	③	④	⑤
10 – Tento assegurar-me de que não tenho de tomar muitas decisões difíceis no trabalho	①	②	③	④	⑤
11 – Organizo o meu trabalho de forma a ter a certeza que não tenho de me concentrar durante um longo período de tempo de uma só vez	①	②	③	④	⑤
12 – Peço ao meu supervisor para me orientar	①	②	③	④	⑤
13 – Pergunto ao meu supervisor se está satisfeito com o meu trabalho	①	②	③	④	⑤
14 – Olho para o meu supervisor em busca de inspiração	①	②	③	④	⑤
15 – Peço aos outros feedback sobre o meu desempenho profissional	①	②	③	④	⑤
16 – Peço conselhos aos colegas	①	②	③	④	⑤
17 – Quando surge um projecto interessante eu voluntario-me proactivamente para o integrar	①	②	③	④	⑤
18 - Se surgem novidades eu sou dos(as) primeiros(as) a aprender acerca delas e a experimentá-las	①	②	③	④	⑤

19 – Quando não há muito para fazer no trabalho eu vejo isso como uma oportunidade para começar novos projectos	①	②	③	④	⑤
20 – Aceito frequentemente tarefas extra, mesmo sabendo que não vou receber mais por isso	①	②	③	④	⑤
21 – Analiso os diferentes aspectos do meu trabalho para o tornar mais desafiante	①	②	③	④	⑤
22 – Penso muitas vezes em deixar este hospital	①	②	③	④	⑤
23 - Considero o meu trabalho gratificante	①	②	③	④	⑤
24 - Estou desejoso(a) de me reformar	①	②	③	④	⑤
25 - O meu trabalho faz do mundo um lugar melhor	①	②	③	④	⑤
26 - Tenho plena noção do dia da semana em que estamos e antecipo bastante o fim-de-semana. Eu sou dos que dizem “Graças a Deus que é sexta-feira!”	①	②	③	④	⑤
27- Estou a procurar activamente uma alternativa a este hospital	①	②	③	④	⑤
28 - Tenho tendência a levar o meu trabalho comigo quando vou de férias	①	②	③	④	⑤
29 - Espero estar num emprego de nível superior daqui a cinco anos	①	②	③	④	⑤
30 - Escolheria novamente a minha vida profissional actual se tivesse a oportunidade	①	②	③	④	⑤
31 - Sinto-me no controlo da minha vida profissional	①	②	③	④	⑤
32 - Gosto de falar sobre o meu trabalho com outras pessoas	①	②	③	④	⑤
33 - Vejo o meu trabalho em primeiro lugar como um trampolim para outros trabalhos	①	②	③	④	⑤
34 - A minha principal razão para trabalhar é financeira – para sustentar a minha família e o meu estilo de vida	①	②	③	④	⑤
35 - Espero estar a fazer o mesmo trabalho daqui a cinco anos	①	②	③	④	⑤
36 - Se eu tivesse estabilidade financeira continuaria a trabalhar em algo semelhante ao que faço hoje, mesmo que deixasse de ser pago.	①	②	③	④	⑤
37 - Não penso muito sobre o trabalho quando não estou a trabalhar	①	②	③	④	⑤
38 - Eu vejo o meu trabalho como uma necessidade de vida, tal como respirar ou dormir	①	②	③	④	⑤
39 - Nunca levo trabalho para casa comigo	①	②	③	④	⑤
40 - O meu trabalho é uma das coisas mais importantes da minha vida	①	②	③	④	⑤
41 - Não encorajaria jovens a seguir o meu tipo de trabalho	①	②	③	④	⑤
42 – Antecipo bastante os meus dias de folga. Sou dos que dizem “Finalmente chegou a minha folga!”	①	②	③	④	⑤
43 – Assim que for possível vou deixar este hospital	①	②	③	④	⑤

Nesta parte do questionário **deve referir-se à forma como vê o trabalho do(da) seu(sua) chefe**. Se houver mais do que uma pessoa que possa considerar como seu chefe responda sempre a pensar no que se relaciona consigo mais frequentemente. Leia as afirmações e indique o seu grau de concordância relativamente a cada uma delas.

Não há respostas certas nem erradas, apenas a sua opinião.



O meu chefe/A minha chefe:

1 - Encoraja-me para que eu me desenvolva pessoalmente	①	②	③	④	⑤
2 – Aconselha-me a procurar por oportunidades nos problemas que enfrento	①	②	③	④	⑤
3 – Colabora comigo na definição dos meus objectivos de desempenho	①	②	③	④	⑤
4 – Aconselha-me a coordenar os meus esforços com os outros elementos da equipa	①	②	③	④	⑤
5- Encoraja-me a que eu me recompense com algo que aprecio quando faço uma tarefa especialmente bem	①	②	③	④	⑤
6 – Enfatiza a importância de colocar em questão as opiniões mais tradicionais dos meus colegas de equipa	①	②	③	④	⑤
7 – Mostra entusiasmo pelos meus esforços	①	②	③	④	⑤
8 – “Deixa-se levar” por uma ideia que parece perfeita em teoria mas que é muito difícil de alcançar na prática	①	②	③	④	⑤
9 – Transmite uma visão clara de quem e do que é a nossa equipa	①	②	③	④	⑤
10 – Não tem medo de “enfrentar o sistema” se achar que isso é necessário	①	②	③	④	⑤
11 – Espera que eu tenha um desempenho ao meu melhor nível	①	②	③	④	⑤
12 – Permite que o desempenho caia abaixo dos limites mínimos antes de tentar fazer melhorias	①	②	③	④	⑤
13 – Foca a sua atenção em irregularidades, erros, excepções e desvios da normalidade	①	②	③	④	⑤
14 – Dá-me um feedback positivo quando eu tenho um bom desempenho	①	②	③	④	⑤
15 – Recomendará que eu seja bem compensado(a) se tiver um bom desempenho	①	②	③	④	⑤
16 – Dá-me ordens a respeito do meu trabalho	①	②	③	④	⑤
17 – Estabelece os objectivos para o meu trabalho	①	②	③	④	⑤
18 - Repreende-me quando o meu desempenho fica abaixo do esperado	①	②	③	④	⑤
19 – Tenta influenciar-me através da ameaça e intimidação	①	②	③	④	⑤
20 – Encoraja-me a desenvolver as minhas habilidades e competências	①	②	③	④	⑤

21 – Encoraja-me a encarar um mau desempenho como uma oportunidade para aprender	①	②	③	④	⑤
22 – Encoraja-me a encontrar soluções para os meus problemas sem as suas sugestões	①	②	③	④	⑤
23 - Insiste para que eu trabalhe em equipa com os restantes colegas	①	②	③	④	⑤
24 - Insiste para que eu me recompense com algo de que gosto quando completo com sucesso uma tarefa importante	①	②	③	④	⑤
25 - Encoraja-me a repensar ideias que nunca tinham sido questionadas antes	①	②	③	④	⑤
26 - Aborda um novo projecto ou tarefa de forma entusiasmada	①	②	③	④	⑤
27- Mostra uma forte dedicação pessoal na perseguição de ideais ou propósitos de difícil alcance	①	②	③	④	⑤
28 - Transmite uma visão clara da direcção que a nossa equipa está a tomar	①	②	③	④	⑤
29 - É daqueles chefes não tradicionais, que “agitam com o sistema” quando é necessário	①	②	③	④	⑤
30 - Encoraja-me a ir mais além do que é normalmente esperado de alguém (ex.: esforço extra)	①	②	③	④	⑤
31 - Só começa a agir quando os problemas se tornam sérios	①	②	③	④	⑤
32 - Acompanha de perto o meu desempenho à procura de erros	①	②	③	④	⑤
33 - Elogia-me quando eu tenho um desempenho acima da média	①	②	③	④	⑤
34 - Recomendará que eu seja mais compensado(a) se tiver um bom desempenho	①	②	③	④	⑤
35 - Dá-me instruções sobre como fazer o meu trabalho	①	②	③	④	⑤
36 - Define os objectivos para o meu desempenho	①	②	③	④	⑤
37 - Quando o meu desempenho é fraco, o meu chefe indica-mo	①	②	③	④	⑤
38 - Consegue ser bastante intimidante	①	②	③	④	⑤
39 - Encoraja-me a procurar oportunidades para aprender	①	②	③	④	⑤
40 - Insiste para que eu pense nos problemas como oportunidades e não como obstáculos	①	②	③	④	⑤
41 - Aconselha-me a resolver os problemas quando eles aparecem, sem estar sempre à espera de aprovação	①	②	③	④	⑤
42 – Encoraja-me a trabalhar em conjunto com outros colegas da equipa	①	②	③	④	⑤
43 – Encoraja-me para que eu dê a mim próprio “uma pancadinha nas costas” quando supero um novo desafio	①	②	③	④	⑤
44 – Questiona a forma tradicional de fazer as coisas	①	②	③	④	⑤
45 – Acentua a importância da nossa equipa dentro da instituição	①	②	③	④	⑤
46 – Esforça-se para concretizar a sua visão ideal das coisas	①	②	③	④	⑤

47 - Não tem medo de quebrar as rotinas para encontrar diferentes formas de fazer as coisas	①	②	③	④	⑤
48 - Espera que eu dê 100% a toda a hora	①	②	③	④	⑤
49 - Diz-me o que eu fiz mal em vez de me dizer o que fiz bem	①	②	③	④	⑤
50 - Passa o tempo a resolver problemas em vez de tentar perceber o que os provoca	①	②	③	④	⑤
51 - Manifesta o seu reconhecimento quando o meu desempenho é especialmente bom	①	②	③	④	⑤
52 - Estabelece os meus objectivos de desempenho	①	②	③	④	⑤
53 - Encoraja-me a procurar por oportunidades de aprendizagem	①	②	③	④	⑤
54 - Insiste para que eu assuma responsabilidades por minha iniciativa	①	②	③	④	⑤
55 - Procura por diferentes perspectivas quando está a resolver problemas	①	②	③	④	⑤
56 - Espera até que as coisas corram mal antes de fazer alguma coisa	①	②	③	④	⑤
57 - Assinala os erros detectados	①	②	③	④	⑤
58 - Encoraja-me para que eu me esforce para aprender	①	②	③	④	⑤
59 - Mostra uma forte crença na máxima “se não está estragado não precisa de ser arranjado”	①	②	③	④	⑤
60 - Foca-se no incumprimento das normas	①	②	③	④	⑤
61 - Encoraja-me a aprender coisas novas	①	②	③	④	⑤
62 - Olha para os problemas a partir de várias perspectivas diferentes	①	②	③	④	⑤
63 - Encoraja-me a procurar por soluções para os meus problemas sem supervisão	①	②	③	④	⑤
64 - Eu sinto-me intimidado(a) pelo comportamento do meu chefe	①	②	③	④	⑤
65 - O meu chefe e eu sentamo-nos em conjunto e procuramos estar de acordo relativamente aos meus objectivos de desempenho	①	②	③	④	⑤
66 - Se eu tiver um bom desempenho, o meu chefe recomendará uma maior compensação	①	②	③	④	⑤
67 - Quando se trata do meu trabalho, o meu chefe dá-me instruções sobre como o realizar	①	②	③	④	⑤
68 - Graças ao meu chefe, eu tenho uma visão clara do propósito da nossa equipa	①	②	③	④	⑤
69 - O meu chefe e eu decidimos em conjunto quais devem ser os meus objectivos de desempenho	①	②	③	④	⑤
70 - Quando o meu trabalho não atinge o nível desejado, o meu chefe indica-mo	①	②	③	④	⑤

Certifique-se por favor de que respondeu a todos os itens! Basta um item por preencher para que o seu questionário tenha de ser considerado incompleto.

**Anexo II – Requerimento para aplicação de estudo no Centro
Hospitalar Barreiro Montijo²³**

Exmo. Sr. Presidente do Conselho de Administração

Do Centro Hospitalar Barreiro Montijo, EPE

Eu, Tiago Seixas Esteves, Enfermeiro e aluno do Doutoramento em Comportamento Organizacional, leccionado pelo Instituto de Ciências Sociais e Políticas de Lisboa, venho por este meio solicitar autorização para a aplicação de um questionário aos enfermeiros e assistentes operacionais do Centro Hospitalar Barreiro Montijo – valência do Barreiro. Este questionário é uma parte fundamental no desenvolvimento de um estudo sobre o papel da liderança no desenvolvimento e retenção de trabalhadores talentosos.

Durante o ano de 2011 foi desenvolvido por mim, com a participação do hospital do Barreiro, um estudo relativo à rotatividade dos enfermeiros denominado “*Turnover* entre os enfermeiros em dois Hospitais Portugueses”. Desse levantamento surgiram interessantes dados teóricos, nomeadamente no que diz respeito à influência que o local de nascimento ou a percepção do mercado de trabalho exercem sobre os enfermeiros na procura de outra instituição para exercer funções.

Este novo estudo tem como principal objectivo procurar uma relação entre a visão que os funcionários têm da liderança, o desenvolvimento dos seus talentos e vocações e o desejo de procurar outras instituições para trabalhar.

A rotatividade dos funcionários é um sério problema para as administrações hospitalares por todas as vertentes, económicas e não económicas, em que tem influência. O *turnover* é apontado como o principal contribuinte para a escassez de profissionais nas instituições de saúde, constituindo um sério desafio à eficiência e à eficácia de qualquer sistema de saúde. Por outro lado, a procura e o desenvolvimento de uma vocação pelos trabalhadores e a adequação das funções que desempenham aos seus objectivos e gostos pessoais estão

²³ A resposta a este requerimento foi recebida por via telefónica

associadas a elevados índices de desempenho, a um aumento da satisfação, a maior dedicação à instituição onde trabalham, entre muitos outros factores relevantes. Pretende-se procurar evidências que comprovem o importante papel das chefias intermédias neste processo de desenvolvimento de virtudes e de retenção dos trabalhadores.

Todos os dados recolhidos serão tratados de forma totalmente confidencial. Pretendendo-se publicar os artigos em revistas estrangeiras da especialidade, o próprio hospital só será identificado como um hospital Português (a menos que seja manifestado o desejo de reconhecimento). Tal como em 2011, após a realização do estudo será ofertada à instituição uma cópia do mesmo. Não obstante, será desenvolvido e entregue à administração um relatório personalizado de onde constarão os principais resultados, um diagnóstico da liderança percebida e eventuais sugestões de melhoria.

Anexa-se ao requerimento uma cópia do questionário a aplicar. De notar que este questionário poderá sofrer ligeiras alterações até à data da sua aplicação, sendo que a estrutura-base será certamente a que se apresenta em anexo.

A resposta a este requerimento poderá ser feita por correio tradicional, por correio electrónico ou por contacto telefónico, através dos seguintes contactos:

Morada: (ocultada)

E-mail: (ocultado)

Contacto Telefónico: (ocultado)

Agradeço desde já toda a disponibilidade e colaboração, imprescindíveis para a realização deste estudo.

Pinhal Novo, 3 de Junho de 2013

Pede Deferimento,

(Tiago Esteves)

**Anexo III – Requerimento para aplicação de estudo na Unidade
Local de Saúde do Baixo Alentejo**

Exmo. Sr. Presidente do Conselho de Administração

Da Unidade Local de Saúde do Baixo Alentejo

Eu, Tiago Seixas Esteves, Enfermeiro e aluno do Doutoramento em Comportamento Organizacional, leccionado pelo Instituto de Ciências Sociais e Políticas de Lisboa, situado na Rua Almerindo Lessa, em Lisboa, venho por este meio solicitar autorização para a aplicação de um questionário aos enfermeiros da Unidade Local de Saúde do Baixo Alentejo. Este questionário é uma parte fundamental no desenvolvimento de um estudo sobre o papel da liderança no desenvolvimento e retenção de trabalhadores talentosos.

Este estudo tem como principal objectivo procurar uma relação entre a visão que os funcionários têm da liderança, o desenvolvimento dos seus talentos e vocações e o desejo de procurar outras instituições para trabalhar.

A rotatividade dos funcionários é um sério problema para as administrações hospitalares por todas as vertentes, económicas e não económicas, em que tem influência. O *turnover* é apontado como o principal contribuinte para a escassez de profissionais nas instituições de saúde, constituindo um sério desafio à eficiência e à eficácia de qualquer sistema de saúde. Por outro lado, a procura e o desenvolvimento de uma vocação pelos trabalhadores e a adequação das funções que desempenham aos seus objectivos e gostos pessoais estão associadas a elevados índices de desempenho, a um aumento da satisfação, a maior dedicação à instituição onde trabalham, entre muitos outros factores relevantes. Pretende-se procurar evidências que comprovem o importante papel das chefias intermédias neste processo de desenvolvimento de virtudes e de retenção dos trabalhadores.

Todos os dados recolhidos serão tratados de forma totalmente confidencial. Pretendendo-se publicar os artigos em revistas estrangeiras da especialidade, o próprio hospital - a menos que seja manifestado o desejo de reconhecimento - só será identificado como um hospital Português. Após a realização do estudo será ofertada à instituição uma cópia do mesmo. Não obstante, se a taxa de resposta for representativa da população, será desenvolvido e entregue à administração um relatório personalizado de onde constarão os principais resultados, um diagnóstico da liderança percebida e eventuais sugestões de melhoria.

Anexa-se ao requerimento uma cópia do questionário a aplicar. De notar que este questionário poderá sofrer ligeiras alterações até à data da sua aplicação, sendo que a estrutura-base será certamente a que se apresenta em anexo. Pretende-se que a aplicação deste questionário seja iniciada durante o mês de Maio, para se evitar uma menor taxa de resposta devido ao período de férias, geralmente com maior acentuação a partir do mês de Junho. A aplicação deste questionário deverá ter lugar em todos os serviços de enfermagem do centro hospitalar, para se obter uma amostra o mais próximo possível da realidade.

Anexa-se ainda a primeira parte deste estudo, desenvolvida em parceria com o Centro Hospitalar Barreiro Montijo (CHBM) e enviada recentemente para publicação em revista internacional da especialidade. Poder-se-á assim verificar em termos práticos aquilo que se pretende desenvolver com esta nova etapa da investigação. De notar que a administração do CHBM manifestou o seu desejo de reconhecimento na colaboração com o trabalho de investigação, motivo pelo qual a instituição é identificada no estudo enviado para publicação.

A resposta a este requerimento poderá ser feita por correio tradicional, por correio electrónico ou por contacto telefónico, através dos seguintes contactos:

Morada: (ocultada)

E-mail: (ocultado)

Contacto Telefónico: (ocultado)

Agradecemos desde já toda a disponibilidade e colaboração, imprescindíveis para a realização deste estudo.

Pinhal Novo, 15 de Abril de 2014

Pede Deferimento,

(Tiago Esteves)

**Anexo IV – Autorização de aplicação de estudo na Unidade Local
de Saúde do Baixo Alentejo**



**Exmo. Senhor
Enfermeiro Tiago Seixas Esteves**

Rua Francisco Caçoete Romão, 16 - 2º
ESQ
2955-029 PINHAL NOVO

Sua referência	Sua comunicação de	Nossa referência	Data
		SAI-ULSBA/2014/5177	2014-08-28

ASSUNTO: PEDIDO PARA APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIOS
ENVIO DE RESPOSTA

Em resposta ao solicitado, informo V. Exa. que está autorizada a aplicação de questionários aos Enfermeiros, da Unidade Local de Saúde do Baixo Alentejo, EPE.
Para o efeito, deverá entrar em contacto com os Enfermeiros-Chefes/Responsáveis dos Serviços.

Com os melhores cumprimentos,

O Enfermeiro Diretor


João Guerreiro

Anexo V – Matrizes de pesos de regressão estandardizados e não estandardizados, e matriz de variância para o estudo 1

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
<i>Calling</i>	<---	ISTJR	-,187	,224	-,836	,403	
<i>Calling</i>	<---	ICJD	1,052	,238	4,420	***	
<i>Turnover</i>	<---	<i>Calling</i>	-,865	,186	-4,664	***	
ICJD5JC	<---	ICJD	1,000				
ICJD4JC	<---	ICJD	1,458	,224	6,511	***	
ICJD3JC	<---	ICJD	1,399	,199	7,018	***	
ICJD2JC	<---	ICJD	1,057	,166	6,378	***	
IT1	<---	<i>Turnover</i>	1,050	,097	10,827	***	
IT2	<---	<i>Turnover</i>	,648	,076	8,545	***	
IT3	<---	<i>Turnover</i>	1,000				
R8Job	<---	<i>Calling</i>	1,000				
R7Job	<---	<i>Calling</i>	1,277	,196	6,525	***	
C8C	<---	<i>Calling</i>	,573	,149	3,833	***	
C7C	<---	<i>Calling</i>	,782	,191	4,107	***	
C1C	<---	<i>Calling</i>	1,001	,183	5,475	***	
ISTJR4JC	<---	ISTJR	1,000				
ISTJR3JC	<---	ISTJR	1,094	,160	6,834	***	
ISTJR2JC	<---	ISTJR	1,497	,191	7,818	***	
ISTJR1JC	<---	ISTJR	1,309	,174	7,518	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
<i>Calling</i>	<---	ISTJR	-,088
<i>Calling</i>	<---	ICJD	,695
<i>Turnover</i>	<---	<i>Calling</i>	-,544
ICJD5JC	<---	ICJD	,650
ICJD4JC	<---	ICJD	,617
ICJD3JC	<---	ICJD	,691
ICJD2JC	<---	ICJD	,600
IT1	<---	<i>Turnover</i>	,853
IT2	<---	<i>Turnover</i>	,628
IT3	<---	<i>Turnover</i>	,851
R8Job	<---	<i>Calling</i>	,558

		Estimate
R7Job	<--- Calling	,680
C8C	<--- Calling	,368
C7C	<--- Calling	,403
C1C	<--- Calling	,655
ISTJR4JC	<--- ISTJR	,573
ISTJR3JC	<--- ISTJR	,662
ISTJR2JC	<--- ISTJR	,887
ISTJR1JC	<--- ISTJR	,775

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
ICJD	,187	,043	4,349	***	
ISTJR	,094	,024	3,972	***	
e20	,243	,083	2,951	,003	
e19	,764	,135	5,675	***	
e4	,256	,034	7,567	***	
e3	,650	,082	7,902	***	
e2	,402	,057	7,060	***	
e1	,373	,046	8,047	***	
e9	,448	,098	4,571	***	
e10	,700	,082	8,546	***	
e11	,413	,089	4,630	***	
e12	,950	,123	7,694	***	
e13	,812	,125	6,477	***	
e14	,897	,099	9,090	***	
e15	1,352	,151	8,969	***	
e18	,571	,081	7,067	***	
e8	,192	,022	8,845	***	
e7	,144	,017	8,351	***	
e6	,057	,015	3,939	***	
e5	,107	,015	6,921	***	

**Anexo VI – Efeitos de mediação entre o aumento das demandas
laborais desafiantes e a intenção de *turnover***

Relação	Direta sem Mediador	Direta com Mediador	Indireta
Aumento das demandas laborais desafiantes vs. Int. <i>Turnover</i>	-.314 (0.001)	.096 (NS)	Significante ([-.69, -.27], $p = .002$) Z-Score = -2.79, $p = .001$

Pesos de regressão Estandarizados: Relação direta sem mediador na equação

	Estimate
<i>Turnover</i> <--- ICJD	-,314
ICJD5JC <--- ICJD	,629
ICJD4JC <--- ICJD	,582
ICJD3JC <--- ICJD	,726
ICJD2JC <--- ICJD	,619
IT1 <--- <i>Turnover</i>	,847
IT2 <--- <i>Turnover</i>	,635
IT3 <--- <i>Turnover</i>	,853

Pesos de regressão Estandarizados: Relação direta com mediador na equação

	Estimate
<i>Calling</i> <--- ICJD	,665
<i>Turnover</i> <--- <i>Calling</i>	-,622
<i>Turnover</i> <--- ICJD	,096
ICJD5JC <--- ICJD	,644
ICJD4JC <--- ICJD	,604
ICJD3JC <--- ICJD	,718
ICJD2JC <--- ICJD	,589
IT1 <--- <i>Turnover</i>	,854
IT2 <--- <i>Turnover</i>	,628
IT3 <--- <i>Turnover</i>	,850
R8Job <--- <i>Calling</i>	,555
R7Job <--- <i>Calling</i>	,675
C8C <--- <i>Calling</i>	,368
C7C <--- <i>Calling</i>	,402
C1C <--- <i>Calling</i>	,652

Efeito Indireto Estandarizado (Two Tailed Significance with bootstrapping confidence)

	ICJD	<i>Calling</i>	<i>Turnover</i>
<i>Calling</i>
<i>Turnover</i>	,002
C1C	,001
C7C	,001
C8C	,001
R7Job	,001
R8Job	,001
IT3	,001	,003	...
IT2	,001	,002	...
IT1	,001	,003	...
ICJD2JC
ICJD3JC
ICJD4JC
ICJD5JC

Efeito Indireto Estandarizado (Bootstrapping): Limites Mínimos

	ICJD	<i>Calling</i>	<i>Turnover</i>
<i>Calling</i>	,000	,000	,000
<i>Turnover</i>	-,686	,000	,000
C1C	,310	,000	,000
C7C	,166	,000	,000
C8C	,151	,000	,000
R7Job	,352	,000	,000
R8Job	,258	,000	,000
IT3	-,394	-,739	,000
IT2	-,295	-,565	,000
IT1	-,398	-,759	,000
ICJD2JC	,000	,000	,000
ICJD3JC	,000	,000	,000
ICJD4JC	,000	,000	,000
ICJD5JC	,000	,000	,000

Efeito Indireto Estandarizado (Bootstrapping): Limites Máximos

	ICJD	<i>Calling</i>	<i>Turnover</i>
<i>Calling</i>	,000	,000	,000
<i>Turnover</i>	-,237	,000	,000
C1C	,549	,000	,000
C7C	,375	,000	,000
C8C	,344	,000	,000
R7Job	,551	,000	,000
R8Job	,477	,000	,000
IT3	-,140	-,308	,000
IT2	-,103	-,232	,000
IT1	-,139	-,313	,000
ICJD2JC	,000	,000	,000
ICJD3JC	,000	,000	,000
ICJD4JC	,000	,000	,000
ICJD5JC	,000	,000	,000

Anexo VII – Matriz de pesos fatoriais para a escala de liderança²⁴

Pattern Matrix^a

	Factor				
	1	2	3	4	5
ELEIA1	,695				
ELEIA2	,564				
ELEIA4	,685				
ELEOT2	,564				
ELEOT3	,860				
ELESD1	,522				
ELESD2	,557				
ELESD3	,856				
ELESD4	,853				
ELESD5	,774				
ELESD6	,909				
ELET1	,606				
TLCS1		,939			
TLCS2		,867			
TLCS3		,813			
TLI3		,647			
TLIC3		,597			
TLV1		,629			
TLV2		,728			
TLMR1			,631		
TLMR2			,953		
TLMR3			,792		
TLPR1			,515		
TLPR2			,697		
TLPR3			,589		
DLAG1				,709	
DLAG2				,927	
DLAG3				,639	
DLIC1				,696	
DLIC2				,767	
ALI1					-,874
ALI2					-,953
ALI3					-,879

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.^a

Anexo VIII – Matrizes de pesos de regressão estandardizados e não estandardizados, e matriz de variância para o estudo 2

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
ICJD	<---	Empowering	,347	,136	2,554	,011	
DHJD	<---	Aversive	,117	,067	1,744	,081	
ISOJR	<---	Empowering	,560	,268	2,088	,031	
ISOJR	<---	Directive	,316	,081	3,904	***	
ISTJR	<---	Empowering	,060	,122	,496	,620	
ICJD	<---	Transformational	,001	,062	,020	,984	
DHJD	<---	Directive	,200	,083	2,402	***	
ISTJR	<---	Transformational	,014	,057	,246	,804	
ISOJR	<---	Transformational	,002	,079	,021	,983	
ISOJR	<---	Transactional	,062	,126	,492	,623	
ELEIA1	<---	Empowering	1,000				
ELEIA2	<---	Empowering	1,018	,113	8,988	***	
ELEIA4	<---	Empowering	1,269	,118	10,715	***	
ELEOT2	<---	Empowering	1,312	,137	9,583	***	
ELEOT3	<---	Empowering	1,697	,155	10,980	***	
ELESD1	<---	Empowering	1,815	,174	10,436	***	
ELESD2	<---	Empowering	1,788	,164	10,875	***	
ELESD3	<---	Empowering	1,747	,160	10,917	***	
ELESD4	<---	Empowering	1,769	,160	11,075	***	
ELESD5	<---	Empowering	1,545	,146	10,579	***	
ELESD6	<---	Empowering	1,773	,159	11,157	***	
ELET1	<---	Empowering	1,376	,144	9,528	***	
TLCS1	<---	Transformational	1,000				

²⁴ Codificação dos itens de liderança correspondem às iniciais utilizadas para a caracterização de cada comportamento no estudo original de Pearce & Sims (2002). Numeração corresponde à ordem dos itens no anexo original.

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
TLCS2	<---	Transformational	,816	,043	19,195	***	
TLCS3	<---	Transformational	,742	,049	15,020	***	
TLI3	<---	Transformational	,679	,046	14,720	***	
TLIC3	<---	Transformational	,742	,049	15,054	***	
TLV1	<---	Transformational	,794	,050	16,034	***	
TLV2	<---	Transformational	,886	,047	19,051	***	
DLAG1	<---	Directive	1,000				
DLAG2	<---	Directive	1,102	,062	17,683	***	
DLAG3	<---	Directive	1,004	,064	15,616	***	
DLIC1	<---	Directive	,684	,065	10,582	***	
DLIC2	<---	Directive	,751	,071	10,523	***	
ALI1	<---	Aversive	1,000				
ALI2	<---	Aversive	1,170	,067	17,433	***	
ALI3	<---	Aversive	1,073	,066	16,241	***	
TLPR3	<---	Transactional	,997	,063	15,752	***	
TLPR2	<---	Transactional	1,051	,064	16,299	***	
TLPR1	<---	Transactional	1,234	,069	17,938	***	
TLMR3	<---	Transactional	,798	,055	14,499	***	
TLMR2	<---	Transactional	,834	,053	15,793	***	
TLMR1	<---	Transactional	1,000				
DHJD4JC	<---	DHJD	1,000				
DHJD3JC	<---	DHJD	1,020	,078	13,103	***	
DHJD5JC	<---	DHJD	,628	,065	9,627	***	
DHJD6JC	<---	DHJD	,603	,066	9,130	***	
DHJD2JC	<---	DHJD	,602	,071	8,452	***	
ISTJR2JC	<---	ISTJR	1,000				
ISTJR1JC	<---	ISTJR	,824	,054	15,384	***	
ISTJR3JC	<---	ISTJR	,701	,053	13,180	***	
ISTJR4JC	<---	ISTJR	,563	,067	8,348	***	
ICJD5JC	<---	ICJD	1,000				
ICJD4JC	<---	ICJD	1,198	,128	9,382	***	
ICJD3JC	<---	ICJD	1,144	,110	10,378	***	
ICJD1JC	<---	ICJD	,886	,111	7,958	***	
ICJD2JC	<---	ICJD	,608	,096	6,342	***	
ISOJR2JC	<---	ISOJR	1,000				
ISOJR3JC	<---	ISOJR	1,110	,093	11,921	***	
ISOJR1JC	<---	ISOJR	,912	,084	10,800	***	
ISOJR4JC	<---	ISOJR	,470	,075	6,231	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
ICJD	<---	Empowering	,347
DHJD	<---	Aversive	,118
ISOJR	<---	Empowering	,555
ISOJR	<---	Directive	,318
ISTJR	<---	Empowering	,058
ICJD	<---	Transformational	,002
DHJD	<---	Directive	,197
ISTJR	<---	Transformational	,029
ISOJR	<---	Transformational	,002
ISOJR	<---	Transactional	,064
ELEIA1	<---	Empowering	,566
ELEIA2	<---	Empowering	,555
ELEIA4	<---	Empowering	,697
ELEOT2	<---	Empowering	,688
ELEOT3	<---	Empowering	,866
ELESD1	<---	Empowering	,790
ELESD2	<---	Empowering	,851
ELESD3	<---	Empowering	,856
ELESD4	<---	Empowering	,879
ELESD5	<---	Empowering	,810
ELESD6	<---	Empowering	,892
ELET1	<---	Empowering	,682
TLCS1	<---	Transformational	,834
TLCS2	<---	Transformational	,775
TLCS3	<---	Transformational	,747
TLI3	<---	Transformational	,737
TLIC3	<---	Transformational	,749
TLV1	<---	Transformational	,781
TLV2	<---	Transformational	,876
DLAG1	<---	Directive	,849
DLAG2	<---	Directive	,862
DLAG3	<---	Directive	,781
DLIC1	<---	Directive	,579
DLIC2	<---	Directive	,586
ALI1	<---	Aversive	,795
ALI2	<---	Aversive	,921
ALI3	<---	Aversive	,839
TLPR3	<---	Transactional	,806
TLPR2	<---	Transactional	,838

			Estimate
TLPR1	<---	Transactional	,893
TLMR3	<---	Transactional	,670
TLMR2	<---	Transactional	,712
TLMR1	<---	Transactional	,801
DHJD4JC	<---	DHJD	,819
DHJD3JC	<---	DHJD	,832
DHJD5JC	<---	DHJD	,575
DHJD6JC	<---	DHJD	,548
DHJD2JC	<---	DHJD	,507
ISTJR2JC	<---	ISTJR	,904
ISTJR1JC	<---	ISTJR	,814
ISTJR3JC	<---	ISTJR	,702
ISTJR4JC	<---	ISTJR	,480
ICJD5JC	<---	ICJD	,729
ICJD4JC	<---	ICJD	,634
ICJD3JC	<---	ICJD	,734
ICJD1JC	<---	ICJD	,527
ICJD2JC	<---	ICJD	,417
ISOJR2JC	<---	ISOJR	,769
ISOJR3JC	<---	ISOJR	,769
ISOJR1JC	<---	ISOJR	,678
ISOJR4JC	<---	ISOJR	,389

Anexo IX – Matrizes de pesos de regressão estandardizados e não estandardizados, e matriz de variância para o estudo 3

Regression Weights: (Grupo 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
<i>Calling</i>	<---	Transformational	,134	,061	2,196	,028	
<i>Calling</i>	<---	Transactional	,421	,128	3,292	***	
<i>Calling</i>	<---	Directive	-,069	,059	-1,167	,243	
<i>Calling</i>	<---	Aversive	,117	,045	2,571	,010	
<i>Calling</i>	<---	Empowering	-,422	,219	-1,932	,063	
ELEIA1	<---	Empowering	1,000				
ELEIA2	<---	Empowering	1,063	,118	9,022	***	
ELEIA4	<---	Empowering	1,262	,118	10,667	***	
ELEOT2	<---	Empowering	1,342	,141	9,496	***	
ELEOT3	<---	Empowering	1,743	,161	10,820	***	
ELESD1	<---	Empowering	1,833	,178	10,271	***	
ELESD2	<---	Empowering	1,776	,169	10,539	***	
ELESD3	<---	Empowering	1,774	,165	10,750	***	
ELESD4	<---	Empowering	1,775	,163	10,888	***	
ELESD5	<---	Empowering	1,485	,146	10,177	***	
ELESD6	<---	Empowering	1,784	,163	10,968	***	
ELET1	<---	Empowering	1,398	,148	9,472	***	
TLCS1	<---	Transformational	1,000				
TLCS2	<---	Transformational	,837	,047	17,940	***	
TLCS3	<---	Transformational	,777	,054	14,406	***	
TLI3	<---	Transformational	,673	,050	13,367	***	
TLIC3	<---	Transformational	,768	,053	14,417	***	
TLV1	<---	Transformational	,818	,054	15,278	***	
TLV2	<---	Transformational	,920	,051	17,941	***	
DLAG1	<---	Directive	1,000				
DLAG2	<---	Directive	1,127	,065	17,424	***	
DLAG3	<---	Directive	1,028	,066	15,592	***	
DLIC1	<---	Directive	,719	,066	10,947	***	
DLIC2	<---	Directive	,780	,073	10,707	***	
ALI1	<---	Aversive	1,000				
ALI2	<---	Aversive	1,158	,063	18,411	***	
ALI3	<---	Aversive	1,090	,063	17,252	***	
TLMR3	<---	Transactional	,811	,058	14,045	***	
TLMR2	<---	Transactional	,779	,057	13,626	***	
TLMR1	<---	Transactional	1,000				

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
C8C	<---	Calling	1,000				
C7C	<---	Calling	1,410	,261	5,396	***	
C6C	<---	Calling	1,131	,204	5,550	***	
C4C	<---	Calling	1,223	,245	5,001	***	
C2C	<---	Calling	1,119	,197	5,689	***	
C1C	<---	Calling	1,640	,268	6,113	***	
C5C	<---	Calling	1,465	,258	5,680	***	
TLPR2	<---	Transactional	1,051	,069	15,249	***	
DLIC3	<---	Directive	,566	,077	7,375	***	

Standardized Regression Weights: (Grupo 1 - Default model)

			Estimate
Calling	<---	Transformational	,308
Calling	<---	Transactional	,760
Calling	<---	Directive	-,112
Calling	<---	Aversive	,241
Calling	<---	Empowering	-,459
ELEIA1	<---	Empowering	,560
ELEIA2	<---	Empowering	,564
ELEIA4	<---	Empowering	,686
ELEOT2	<---	Empowering	,690
ELEOT3	<---	Empowering	,866
ELESD1	<---	Empowering	,786
ELESD2	<---	Empowering	,825
ELESD3	<---	Empowering	,853
ELESD4	<---	Empowering	,875
ELESD5	<---	Empowering	,774
ELESD6	<---	Empowering	,887
ELET1	<---	Empowering	,688
TLCS1	<---	Transformational	,805
TLCS2	<---	Transformational	,768
TLCS3	<---	Transformational	,747
TLI3	<---	Transformational	,705
TLIC3	<---	Transformational	,748
TLV1	<---	Transformational	,780
TLV2	<---	Transformational	,878
DLAG1	<---	Directive	,834
DLAG2	<---	Directive	,866
DLAG3	<---	Directive	,789
DLIC1	<---	Directive	,599

		Estimate
DLIC2	<--- Directive	,599
ALI1	<--- Aversive	,807
ALI2	<--- Aversive	,927
ALI3	<--- Aversive	,856
TLMR3	<--- Transactional	,678
TLMR2	<--- Transactional	,663
TLMR1	<--- Transactional	,795
C8C	<--- <i>Calling</i>	,430
C7C	<--- <i>Calling</i>	,491
C6C	<--- <i>Calling</i>	,520
C4C	<--- <i>Calling</i>	,428
C2C	<--- <i>Calling</i>	,548
C1C	<--- <i>Calling</i>	,662
C5C	<--- <i>Calling</i>	,546
TLPR2	<--- Transactional	,832
DLIC3	<--- Directive	,424

Variances: (Grupo 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Empowering	,205	,039	5,271	***	
Transformational	,925	,111	8,366	***	
Directive	,457	,053	8,653	***	
Aversive	,736	,088	8,329	***	
Transactional	,566	,071	7,945	***	
e43	,127	,039	3,295	***	
e1	,448	,037	12,217	***	
e2	,495	,040	12,226	***	
e3	,366	,031	11,982	***	
e4	,405	,034	11,973	***	
e5	,208	,020	10,567	***	
e6	,426	,037	11,620	***	
e7	,303	,027	11,049	***	
e8	,241	,022	11,079	***	
e9	,198	,019	10,666	***	
e10	,303	,026	11,630	***	
e11	,176	,017	10,486	***	
e12	,446	,037	11,982	***	
e13	,502	,048	10,456	***	
e14	,450	,042	10,777	***	
e15	,444	,040	11,090	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e16	,424	,037	11,339	***	
e17	,431	,039	11,063	***	
e20	,398	,037	10,827	***	
e21	,233	,026	8,919	***	
e22	,329	,036	9,141	***	
e23	,438	,040	11,057	***	
e24	,437	,041	10,637	***	
e33	,201	,023	8,867	***	
e34	,194	,025	7,741	***	
e35	,293	,030	9,897	***	
e36	,422	,036	11,587	***	
e37	,498	,042	11,839	***	
e39	,395	,039	10,030	***	
e40	,163	,032	5,035	***	
e41	,318	,037	8,588	***	
e50	,764	,067	11,482	***	
e49	1,086	,098	11,100	***	
e48	,600	,055	10,878	***	
e46	1,160	,101	11,496	***	
e45	,506	,048	10,626	***	
e44	,599	,065	9,146	***	
e47	,876	,082	10,644	***	
e25	,277	,034	8,256	***	
e38	,669	,055	12,103	***	

Anexo X – Matrizes de pesos de regressão estandardizados e não estandardizados, e matriz de variância para o modelo global final

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
ICJD	<---	Transformational	,002	,062	,037	,971	par_91
ISTJR	<---	Transformational	,014	,057	,245	,807	par_92
ICJD	<---	Empowering	,345	,136	2,531	,011	par_94
ISTJR	<---	Empowering	,060	,122	,492	,622	par_95
Calling	<---	ICJD	,623	,128	4,859	***	par_69
Calling	<---	Transformational	,200	,087	2,290	,022	par_96
Calling	<---	Transactional	,450	,156	2,892	,004	par_97
Calling	<---	Aversive	,137	,070	1,959	,050	par_98
Calling	<---	Empowering	-,556	,297	-1,871	,061	par_99
Calling	<---	Directive	-,120	,090	-1,336	,182	par_100
Calling	<---	ISTJR	,130	,110	1,184	,237	par_108
DHJD	<---	Aversive	,120	,067	1,792	,073	par_86
DHJD	<---	Directive	,200	,083	2,401	,016	par_87
ISOJR	<---	Directive	,320	,081	3,948	***	par_88
ISOJR	<---	Transactional	,061	,126	,483	,629	par_89
ISOJR	<---	Transformational	-,010	,079	-,122	,903	par_90
ISOJR	<---	Empowering	,579	,269	2,156	,031	par_93
Turnover	<---	Calling	-,633	,132	-4,790	***	par_103
Turnover	<---	ICJD	,174	,183	,950	,342	par_104
Turnover	<---	ISTJR	,169	,151	1,120	,263	par_105
Turnover	<---	Transformational	-,210	,069	-3,033	,002	par_106
Turnover	<---	Aversive	,193	,077	2,516	,012	par_107
ELEIA1	<---	Empowering	1,000				
ELEIA2	<---	Empowering	1,017	,113	8,982	***	par_1
ELEIA4	<---	Empowering	1,269	,119	10,713	***	par_2
ELEOT2	<---	Empowering	1,312	,137	9,580	***	par_3
ELEOT3	<---	Empowering	1,698	,155	10,977	***	par_4
ELESD1	<---	Empowering	1,816	,174	10,435	***	par_5
ELESD2	<---	Empowering	1,789	,165	10,871	***	par_6
ELESD3	<---	Empowering	1,748	,160	10,913	***	par_7
ELESD4	<---	Empowering	1,768	,160	11,067	***	par_8
ELESD5	<---	Empowering	1,545	,146	10,575	***	par_9
ELESD6	<---	Empowering	1,773	,159	11,150	***	par_10
ELET1	<---	Empowering	1,377	,145	9,528	***	par_11
TLCS1	<---	Transformational	1,000				

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
TLCS2	<---	Transformational	,816	,043	19,150	***	par_12
TLCS3	<---	Transformational	,743	,050	14,956	***	par_13
TLI3	<---	Transformational	,684	,046	14,781	***	par_14
TLIC3	<---	Transformational	,745	,050	15,035	***	par_15
TLV1	<---	Transformational	,795	,050	15,951	***	par_16
TLV2	<---	Transformational	,890	,047	19,026	***	par_17
DLAG1	<---	Directive	1,000				
DLAG2	<---	Directive	1,103	,062	17,688	***	par_18
DLAG3	<---	Directive	1,005	,064	15,624	***	par_19
DLIC1	<---	Directive	,684	,065	10,574	***	par_20
DLIC2	<---	Directive	,752	,071	10,533	***	par_21
ALI1	<---	Aversive	1,000				
ALI2	<---	Aversive	1,178	,067	17,482	***	par_22
ALI3	<---	Aversive	1,069	,066	16,141	***	par_23
TLPR3	<---	Transactional	1,003	,063	15,849	***	par_24
TLPR2	<---	Transactional	1,061	,064	16,495	***	par_25
TLPR1	<---	Transactional	1,231	,069	17,866	***	par_26
TLMR3	<---	Transactional	,799	,055	14,527	***	par_27
TLMR2	<---	Transactional	,830	,053	15,760	***	par_28
TLMR1	<---	Transactional	1,000				
DHJD4JC	<---	DHJD	1,000				
DHJD3JC	<---	DHJD	1,021	,078	13,100	***	par_46
DHJD5JC	<---	DHJD	,627	,065	9,618	***	par_47
DHJD6JC	<---	DHJD	,603	,066	9,126	***	par_48
DHJD2JC	<---	DHJD	,603	,071	8,456	***	par_49
ISTJR2JC	<---	ISTJR	1,000				
ISTJR1JC	<---	ISTJR	,828	,054	15,474	***	par_50
ISTJR3JC	<---	ISTJR	,704	,053	13,233	***	par_51
ISTJR4JC	<---	ISTJR	,566	,068	8,373	***	par_52
ICJD5JC	<---	ICJD	1,000				
ICJD4JC	<---	ICJD	1,195	,125	9,528	***	par_53
ICJD3JC	<---	ICJD	1,140	,107	10,628	***	par_54
ICJD1JC	<---	ICJD	,882	,110	8,038	***	par_55
ICJD2JC	<---	ICJD	,609	,095	6,437	***	par_56
ISOJR2JC	<---	ISOJR	1,000				
ISOJR3JC	<---	ISOJR	1,105	,093	11,917	***	par_57
ISOJR1JC	<---	ISOJR	,911	,084	10,817	***	par_58
ISOJR4JC	<---	ISOJR	,471	,075	6,253	***	par_59
C1C	<---	Calling	1,000				
C2C	<---	Calling	,620	,081	7,696	***	par_63
C4C	<---	Calling	,708	,110	6,428	***	par_64

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
C5C	<--- <i>Calling</i>	,936	,108	8,645	***	par_65
C6C	<--- <i>Calling</i>	,622	,084	7,383	***	par_66
C7C	<--- <i>Calling</i>	,806	,112	7,179	***	par_67
C8C	<--- <i>Calling</i>	,570	,090	6,335	***	par_68
IT1	<--- <i>Turnover</i>	1,000				
IT2	<--- <i>Turnover</i>	,838	,052	15,990	***	par_101
IT3	<--- <i>Turnover</i>	,953	,055	17,174	***	par_102

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
ICJD	<--- Transformational	,004
ISTJR	<--- Transformational	,029
ICJD	<--- Empowering	,345
ISTJR	<--- Empowering	,058
<i>Calling</i>	<--- ICJD	,617
<i>Calling</i>	<--- Transformational	,278
<i>Calling</i>	<--- Transactional	,476
<i>Calling</i>	<--- Aversive	,160
<i>Calling</i>	<--- Empowering	-,356
<i>Calling</i>	<--- Directive	-,114
<i>Calling</i>	<--- ISTJR	,087
DHJD	<--- Aversive	,115
DHJD	<--- Directive	,157
ISOJR	<--- Directive	,301
ISOJR	<--- Transactional	,063
ISOJR	<--- Transformational	-,013
ISOJR	<--- Empowering	,522
<i>Turnover</i>	<--- <i>Calling</i>	-,430
<i>Turnover</i>	<--- ICJD	,083
<i>Turnover</i>	<--- ISTJR	,077
<i>Turnover</i>	<--- Transformational	-,198
<i>Turnover</i>	<--- Aversive	,153
ELEIA1	<--- Empowering	,566
ELEIA2	<--- Empowering	,555
ELEIA4	<--- Empowering	,697
ELEOT2	<--- Empowering	,688
ELEOT3	<--- Empowering	,867
ELESD1	<--- Empowering	,791
ELESD2	<--- Empowering	,852
ELESD3	<--- Empowering	,856

			Estimate
ELESD4	<---	Empowering	,879
ELESD5	<---	Empowering	,810
ELESD6	<---	Empowering	,892
ELET1	<---	Empowering	,683
TLCS1	<---	Transformational	,831
TLCS2	<---	Transformational	,773
TLCS3	<---	Transformational	,746
TLI3	<---	Transformational	,741
TLIC3	<---	Transformational	,750
TLV1	<---	Transformational	,780
TLV2	<---	Transformational	,877
DLAG1	<---	Directive	,848
DLAG2	<---	Directive	,863
DLAG3	<---	Directive	,781
DLIC1	<---	Directive	,578
DLIC2	<---	Directive	,587
ALI1	<---	Aversive	,793
ALI2	<---	Aversive	,926
ALI3	<---	Aversive	,834
TLPR3	<---	Transactional	,810
TLPR2	<---	Transactional	,845
TLPR1	<---	Transactional	,889
TLMR3	<---	Transactional	,671
TLMR2	<---	Transactional	,708
TLMR1	<---	Transactional	,800
DHJD4JC	<---	DHJD	,818
DHJD3JC	<---	DHJD	,833
DHJD5JC	<---	DHJD	,574
DHJD6JC	<---	DHJD	,547
DHJD2JC	<---	DHJD	,507
ISTJR2JC	<---	ISTJR	,901
ISTJR1JC	<---	ISTJR	,815
ISTJR3JC	<---	ISTJR	,703
ISTJR4JC	<---	ISTJR	,481
ICJD5JC	<---	ICJD	,731
ICJD4JC	<---	ICJD	,633
ICJD3JC	<---	ICJD	,733
ICJD1JC	<---	ICJD	,526
ICJD2JC	<---	ICJD	,419
ISOJR2JC	<---	ISOJR	,771
ISOJR3JC	<---	ISOJR	,767

			Estimate
ISOJR1JC	<---	ISOJR	,678
ISOJR4JC	<---	ISOJR	,390
C1C	<---	Calling	,702
C2C	<---	Calling	,522
C4C	<---	Calling	,428
C5C	<---	Calling	,598
C6C	<---	Calling	,498
C7C	<---	Calling	,483
C8C	<---	Calling	,421
IT1	<---	Turnover	,841
IT2	<---	Turnover	,808
IT3	<---	Turnover	,876

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Empowering	,203	,038	5,338	***	par_109
Transformational	,957	,109	8,802	***	par_110
Directive	,452	,051	8,869	***	par_111
Aversive	,679	,084	8,083	***	par_112
Transactional	,554	,067	8,268	***	par_113
e73	,220	,024	9,276	***	par_114
e74	,220	,034	6,522	***	par_115
e43	,308	,057	5,444	***	par_116
e72	,712	,092	7,776	***	par_117
e75	,307	,047	6,577	***	par_118
e79	,780	,097	8,006	***	par_119
e1	,433	,035	12,219	***	par_120
e2	,473	,039	12,247	***	par_121
e3	,348	,029	11,981	***	par_122
e4	,389	,032	12,002	***	par_123
e5	,194	,018	10,682	***	par_124
e6	,403	,035	11,640	***	par_125
e7	,247	,023	10,879	***	par_126
e8	,227	,020	11,125	***	par_127
e9	,187	,018	10,683	***	par_128
e10	,256	,022	11,461	***	par_129
e11	,165	,016	10,441	***	par_130
e12	,442	,037	12,018	***	par_131
e13	,427	,042	10,123	***	par_132
e14	,430	,040	10,810	***	par_133

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e15	,422	,038	11,151	***	par_134
e16	,369	,033	11,143	***	par_135
e17	,414	,037	11,079	***	par_136
e20	,389	,036	10,878	***	par_137
e21	,228	,025	9,066	***	par_138
e22	,311	,030	10,396	***	par_139
e23	,380	,033	11,398	***	par_140
e24	,433	,038	11,430	***	par_141
e25	,221	,028	7,996	***	par_142
e26	,250	,027	9,097	***	par_143
e27	,291	,028	10,239	***	par_144
e33	,176	,021	8,345	***	par_145
e34	,189	,024	7,823	***	par_146
e35	,292	,029	10,001	***	par_147
e36	,420	,036	11,672	***	par_148
e37	,486	,041	11,782	***	par_149
e39	,401	,040	10,060	***	par_150
e40	,157	,033	4,759	***	par_151
e41	,340	,038	9,015	***	par_152
e54	,365	,053	6,936	***	par_153
e55	,342	,053	6,438	***	par_154
e56	,592	,053	11,205	***	par_155
e57	,629	,055	11,356	***	par_156
e58	,777	,067	11,611	***	par_157
e59	,051	,011	4,631	***	par_158
e60	,076	,009	8,132	***	par_159
e61	,112	,011	10,582	***	par_160
e62	,235	,020	11,852	***	par_161
e63	,214	,024	8,751	***	par_162
e64	,522	,051	10,306	***	par_163
e65	,274	,032	8,704	***	par_164
e66	,498	,044	11,212	***	par_165
e67	,428	,036	11,728	***	par_166
e68	,349	,042	8,274	***	par_167
e69	,435	,052	8,361	***	par_168
e70	,498	,050	10,057	***	par_169
e71	,630	,053	11,944	***	par_170
e44	,512	,057	9,042	***	par_171
e45	,511	,046	11,134	***	par_172
e46	1,112	,095	11,658	***	par_173
e47	,782	,075	10,490	***	par_174

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e48	,583	,052	11,290	***	par_175
e49	1,062	,093	11,380	***	par_176
e50	,749	,064	11,687	***	par_177
e76	,448	,055	8,170	***	par_178
e77	,401	,044	9,188	***	par_179
e78	,298	,044	6,744	***	par_180

